



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
VICE-RECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POST-GRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

***PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA GUIMAR, S. A.***

POR:

MARGARITA LISBETH PÉREZ RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
VICE-RECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POST-GRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

***PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA GUIMAR, S. A.***

POR:

MARGARITA LISBETH PÉREZ RODRÍGUEZ

Tesis presentada en cumplimiento de los requisitos exigidos para optar por el Grado de
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ESPECIALIDAD EN
RECURSOS HUMANOS

ok. del autor


15 JUN 1999

T.M

HOJA DE APROBACIÓN

APROBADO POR:

Director de Tesis



Miembro del Jurado

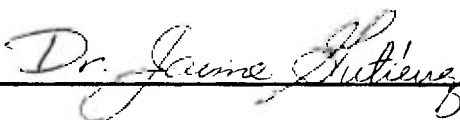


Miembro del Jurado



Representante de la Vicerrectoría de Investigación y

Postgrado



Fecha

28/4/99

DEDICATORIA

A mis queridos padres Guillermo y Noris, por darme el regalo de la vida, por brindarme la oportunidad de superarme profesionalmente y por tener fe en mi capacidad de triunfo, siendo las antorchas inspiradoras que me han iluminado y sostenido en mis momentos de desaliento.

A mi querida abuela Victoria y a mi hermano Guillermo, por mantenerse firmes en su apoyo y confianza en todo momento, factores que contribuyeron enormemente en la culminación de mi carrera.

A mis familiares y amigos, inspiradores de mis esfuerzos en la realización de este trabajo.

Margarita

AGRADECIMIENTO

A DIOS, nuestro Padre Celestial,
por la familia y la inteligencia
que me ha dado, lo cual ha
permitido culminar una de mis
metas más anheladas.

Mi más sincero agradecimiento al
Profesor Adolfo Ceballos, por su
acertada y valiosa asesoría, así
como a todos los Profesores que
contribuyeron en mi formación
académica, extensivo a los que me
brindaron su ayuda desinteresada
para la culminación de este
trabajo.

A todos mis amigos, quienes
supieron brindarme su apoyo
cuando así lo necesite. En
especial, a todas aquellas
personas que contribuyeron
positivamente en la culminación
de esta investigación con sus
oportunos consejos, su guía y
constante estímulo; a ellos, mi
eterno agradecimiento.

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL

INDICE DE CUADROS
INDICE DE FIGURAS
RESUMEN
SUMMARY

Página

CAPÍTULO PRIMERO INTRODUCCIÓN

A. Reseña Histórica de los Almacenes de Repuestos y Accesorios para Automóviles	2
1. A Nivel Nacional	2
2. En el ámbito de la Empresa en Estudio	9
 B. Justificación	 12
1. Planteamiento del Problema	12
2. Objetivos Generales	13
3. Objetivos Específicos	13
4. Aspectos Metodológico	14
5. Descripción de los Capítulos	16
 C. Reglamentaciones Legales y Fiscales	 18

CAPÍTULO SEGUNDO
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

A. Estructura Organizativa	46
B. Administración de Personal	50
1. Reclutamiento	50
2. Selección	51
3. Control y Capacitación	54
4. Control de Expedientes	54
5. Relaciones Obrero-Patronales	55
a. Orientación y Entrenamiento	56
b. Motivación del Trabajador	57
b.1 Incentivos	57
b.2 Evaluación de Puestos	58
b.3 Determinación de Salarios	59
b.4 Bonificación	60

CAPITULO TERCERO
APLICACIÓN Y ANALISIS DE LA ENCUESTA

A. La Encuesta	62
1. Variables e Indicadores	62
a. Trabajo de Equipo	62
b. Condiciones de Trabajo	62

c. Capacitación	62
d. Motivación	63
e. Salarios	63
f. Descripción de Puestos	64
g. Estructura Organizacional	64
h. Evaluación del Desempeño	64
i. Satisfacción	65
j. Comunicación	65
 B. Aplicación de la Encuesta	 66
1. Hipótesis de Trabajo	66
2. Población y Muestra	66
3. Recolección de Datos	70
4. Tabulación	73
 C. Resultados por Áreas	 74
1. Concentración de Resultados	74
2. Gráficos	78

CAPÍTULO CUARTO

PROPUESTA DE LA GUÍA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A. Administración del Departamento de Recursos Humanos..	90
1. Funciones del Departamento	92
2. Políticas de Personal	94

3. Equipo de Trabajo	97
a. Responsabilidades y Deberes	98
4. Documentos Controles	103
B. Propuesta de Estructura Organizativa	116
1. Organizacional	116
a. Ubicación del Departamento de Recursos Humanos ...	116
b. Organigrama Propuesto	118
2. Funciones	118
a. Descripción de funciones	120
C. Etapas para el Reclutamiento y Selección	135
1. Solicitud de Empleo	135
2. Entrevista	136
3. Examen Físico	138
4. Selección	139
5. Período Probatorio	142
6. Inducción y Capacitación	143
D. Políticas a Seguir en las Relaciones Laborales	149
1. Relaciones Internas	149
2. Higiene y Seguridad del Personal	150
3. Normas Disciplinarias	155
4. Bienestar Social	156
5. Registro del Personal	160
6. Reglamento Interno de Trabajo	161

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	163
A. Conclusiones	164
B. Recomendaciones	166
BIBLIOGRAFÍA	171
ANEXOS	176

INDICE DE CUADROS

INDICE DE CUADROS

Página

CUADRO No. I	Variables e Indicadores	69
CUADRO No. II	Tabulación de la Encuesta	73
CUADRO No. III	Concentración de Resultados	74

INDICE DE FIGURAS

INDICE DE FIGURAS

		Página
FIGURA No. 1	Diseño del Cuestionario	71
FIGURA No. 2	Trabajo de Equipo	79
FIGURA No. 3	Condiciones de Trabajo	80
FIGURA No. 4	Capacitación	81
FIGURA No. 5	Motivación	82
FIGURA No. 6	Salarios	83
FIGURA No. 7	Descripción de Puestos	84
FIGURA No. 8	Estructura Organizacional	85
FIGURA No. 9	Evaluación del Desempeño	86
FIGURA No. 10	Satisfacción	87
FIGURA No. 11	Comunicación	88
FIGURA No. 12	Solicitud de Vacaciones	105
FIGURA No. 13	Carta de Trabajo	106
FIGURA No. 14	Hoja de Servicio	108
FIGURA No. 15	Registro de Asistencia y Licencias .	109
FIGURA No. 16	Calendario de Vacaciones	111
FIGURA No. 17	Solicitud de Permiso	113
FIGURA No. 18	Historial del empleado	115
FIGURA No. 19	Organigrama Propuesto	119

RESUMEN

RESUMEN

Nuestro trabajo de graduación se refiere a la Propuesta de organización del Departamento de Recursos Humanos en la empresa Distribuidora Guimar, S. A. Consideramos de gran interés este tema porque estimamos que las relaciones humanas y laborales son importantes en toda organización para el mejor desempeño de sus labores. Pudimos observar que la empresa presenta como problema, deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección; no cuenta con programas de capacitación para los empleados; y la evaluación del desempeño no se realiza de forma general para todos los trabajadores. Todos estos aspectos fueron analizados a fin de poder sugerir una propuesta de solución que permita lograr buenos resultados. El método utilizado en nuestra investigación fue el Método Descriptivo, ya que este nos permitía detallar un área de interés específica y nos brindaba la oportunidad de lograr un buen desarrollo del tema. Este estudio estuvo complementado con entrevistas y una encuesta con el fin de recabar suficiente información sobre el funcionamiento de la empresa y poder realizar un análisis adecuado. También se incluye en esta investigación los cuadros de las encuestas realizadas, los cuales muestran el ambiente donde se desenvuelve la administración. Igualmente, se analizan las técnicas que en la actualidad se utilizan en la administración de la empresa. Finalmente, se hacen las recomendaciones y conclusiones necesarias para que la administración de Recursos Humanos sea más eficiente en este tipo de empresa, teniendo como propósito que el Departamento de Recursos de Humanos pueda laborar en forma más efectiva.

SUMMARY

SUMMARY

Our graduation work is referred to the proposal of organization of the Human Resources Department in the company Distribuidora Guimar, S. A.. We consider of great interest this topic because we estimate that the occupational and human relationships are important in all organization for the best performance of their labors. We could observe that the company presents as problem, deficiencies in the recruitment and selection process; they do not have a training program for the personnel; and the evaluation of the performance is not accomplished in a way general for all the workers. All these aspects were analyzed in order to suggest a proposal of solution that permit to achieve good results. The method used in our investigation was the descriptive method, because it permit us to detail a specific interest area and offer the opportunity of achieving a good development of the topic. This study was complemented with interviews and a survey in order to get sufficient information about the operation of the company, in order to accomplish an adequate analysis. This investigation also included, tables of the accomplished surveys, those which show the environment where is unfolded the administration. Equally, they are analyzed the techniques that at present are used in the administration of the company. Finally, we made the recommendations and the necessary conclusions, so that the Personnel administration will be more efficient in this type of company, having as a purpose that the Human Resources Department could work in a more effective form.

CAPÍTULO PRIMERO

INTRODUCCIÓN

A. RESEÑA HISTÓRICA DE LOS ALMACENES DE REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA AUTOMÓVILES

1. A Nivel Nacional

El origen del automóvil fue el coche tirado por caballos, surgió de la gran necesidad del hombre de movilizarse y de transportar sus productos. Pero este coche fue sustituido cuando el hombre ideó el motor.

El ingenio del hombre creó entonces un invento que revolucionaría la economía mundial en el futuro: el automóvil. Como primer prototipo de automóvil suele considerarse el vehículo a vapor construido por el Ing. Militar Nicolás Joseph Cugnet en 1770, que era un triciclo. En 1860 el francés Lenoir inventó el primer motor a gas con encendido eléctrico.

En 1886 - Teófilo Daimles, alemán inventó el motor de combustión interna, este nombre significa en realidad un motor que funciona con una serie de explosiones, es decir, transforma la energía química en mecánica. La cantidad de gasolina necesaria es insignificante, comparada con la cantidad de agua y combustible que debe llevar por todas partes un motor a vapor.

Los Hermanos Duryea fueron los primeros norteamericanos que fabricaron un automóvil de gasolina que se movilizaba realmente con rapidez.

Los mejores vehículos se hacían en Europa y costaban aproximadamente B/.5,000.00 (Cinco mil balboas) y no se podía conseguir ni aún el más barato por menos de B/.1,000.00 (Mil balboas).

El Sr. Henry Ford tuvo mucho que ver con el asombroso número de automóviles que empezaron a transitar por las carreteras de Estados Unidos. Había llegado a la conclusión de que “el automóvil del futuro debía ser el automóvil del pueblo” y procedió a hacer vehículos cada vez más baratos para poder vender un número mayor.

En 1909 lanzó los primeros automóviles Modelo T. Le siguieron otros modelos a bajo costo y de diferentes precios, hasta llegar a los lujosos y confortables autos modernos.

En Panamá los primeros autos se importaron en el año 1906 por el Sr. Rosenthal.

Hacia 1910, los automóviles empezaron a ofrecer ciertas garantías de seguridad mecánica, y las personas comenzaron a comprarlos en gran número. En ese año se fabricaron más de 180,000 automóviles en los Estados Unidos.

Después de los éxitos obtenidos en los primeros ensayos, pensó en comercializar más el automóvil utilizándolo como medio de transporte urbano y para transportar los diferentes productos de un lugar a otro.

Al principio lógicamente, los pocos modelos existentes fueron confeccionados rústicamente; pero con el correr del tiempo las nuevas marcas de automóvil que año tras año salían al mercado, aumentaban la competencia entre los diferentes productores de autos, haciendo que éstos se preocuparán por perfeccionar sus vehículos, a tal punto que hoy en día existen modelos de autos tan sofisticados que evidencia el grado de desarrollo y de perfeccionamiento de esta industria.

El automóvil es una de las más grandes conquistas del genio humano en el campo de las aplicaciones. Se constituye en el vehículo de vías de comunicación que posee en sí mismo los medios necesarios para su propulsión. Es un invento relativamente nuevo, pero su evolución ha sido rápida como la de todos los inventos modernos, debido a los avances que ha experimentado la tecnología.

El automóvil solucionó el problema del transporte y constituye hoy día un instrumento indispensable en la economía mundial. De tal manera, que el progreso de ésta sería verdaderamente difícil sin la existencia de este medio de locomoción. Este tipo de transporte, brinda beneficios no sólo a escala del

turismo, sino también, para el traslado masivo de viajeros y mercancías de un lugar a otro.

El autobús es apropiado en el tráfico urbano y presenta muchas ventajas en distancias más largas, llevando cómodamente a los viajeros hasta su destino final.

La expansión industrial durante la Primera Guerra Mundial impulsó la producción automovilística de los años veinte (20) iniciándose la fabricación en serie y en gran escala.

A partir de entonces el uso del automóvil se ha generalizado hasta el punto que llegó a convertir en una necesidad, por lo que esta industria actualmente se ha extendido por todo el mundo, propiciada también por el crecimiento de la población.

Para el año de 1913 en Panamá, ya existía un Almacén distribuidor de automóviles marca Packard, camiones Dodge, que a su vez, facilitaba al cliente los repuestos y accesorios. Su propietario era el Señor Harry C. Nicholls.

Una de las primeras agencias establecidas en nuestro país fue la de Smallwood Brothers, la cual era representante de automóviles Ford.

Durante los años de 1916 y 1917, la Compañía PANA ZONE GARAGE, prestaba servicios de transporte vehicular, el cual consistía en el alquiler de automóviles, con capacidad para varios pasajeros. Su propietario era el norteamericano W. A. Torbet, quien fue el primer agente en el país para automóviles Oakland and Studebaker.

En 1922 el Señor W. A. Torbet fundó la Agencia W. A. Torbet and Company, en la que era gerente y socio con la familia Arias y Duque, la que más tarde quedó en manos de la familia Arias, quienes mantuvieron la representación de la General Motor Corporation, hasta que el Señor Torbet, la adquiere nuevamente.

La variedad de marcas de automóviles como la Oakland - Buick, Chevrolet, Marquette - Harley, Davidson - Motor Cycle, que distribuía la General Motor Corporation, pasaron después a poder de la Compañía del Señor Charles Latham, que distribuía automóviles de marca Pontiac.

Sin embargo, el uso del automóvil no se desarrolló plenamente sino hasta 1941, fecha en la cual se terminó definitivamente el uso del tranvía, medio de transporte más generalizado de esta época, debido a su capacidad de movilizar un mayor número de pasajeros.

El suministro de repuestos y accesorios provenían por lo regular de proveedores especializados, que a su vez necesitaban de un sistema de distribución, para colocar el producto en manos de los clientes en una forma más eficiente, entonces se requirió la creación de una gran cantidad de agencias o almacenes de repuestos para automóviles que operaran con filiales en todo el mundo.

Podemos citar que en nuestro país una de las empresas pioneras en esta rama fue AUTO SERVICE COMPANY INC., ubicada en la Ave. Ancón y Calle H, fundada en el año 1928, cuyo propietario y gerente era el Señor Richard H. Bolster, hombre de gran corazón en cuanto al trato y relaciones con sus empleados. Comenzó laborando con doce (12) personas y contaba con un taller de reparación y repuestos para toda clase de automóviles.

Luego, al pasar el poder al Presidente Doctor Arnulfo Arias, hizo que todas las compañías con nombres en inglés lo cambiaran al español y esta quedó como SERVICIOS DE AUTOS, S.A. Esta fue vendida después de un tiempo a la Compañía Walling Ford y Arango. En 1923 el Sr. Juan Antonio Zarak, se hizo propietario de esta compañía y en la actualidad continúa en manos de esta familia.

Lógicamente, si el volumen del transporte y la venta de automóvil en Panamá ha aumentado, el negocio de repuestos para automóvil se ha incrementado considerablemente.

Hoy en día son muchas las “agencias de repuestos para automóvil” en Panamá que tratan de satisfacer las innumerables necesidades de los usuarios, tanto laborales como extranjeros.

En la actualidad en el país hay aproximadamente trescientas cincuenta y cuatro (354) agencias de venta de repuestos y accesorios para autos, que van desde pequeñas empresas atendidas por sus propietarios, las cuales operan en forma manual de acuerdo a las necesidades de sus clientes, hasta grandes distribuidores que son representantes de empresas multinacionales, las cuales poseen sofisticados equipos de computadoras, para llevar el control de las compras, ventas, existencias de mercancías, inventarios y todo lo relacionado con las operaciones de la empresa. Estas poseen una organización administrativa muy bien dirigida con diversos niveles jerárquicos debido al gran número de funciones y empleados con que cuentan.

Las agencias de repuestos para automóviles, hoy día juegan un papel muy importante en el desarrollo de Panamá, de allí que mientras mayor sea el número de agencias, más efectiva es la aportación que ellas hacen al incremento de la economía nacional, ya que las mismas son generadoras de empleo, lo que sin duda alguna representan un aporte al progreso del país.

2. En el Ámbito de la Empresa en Estudio

Esta empresa se estableció hace seis años en inicialmente en la ciudad de Panamá (donde se centran todas las operaciones de personal) y luego se expandió estableciendo una sucursal en Chitré y posteriormente en David, en la actualidad cuenta con 20 trabajadores; la empresa no posee un Departamento de Recursos Humanos, por lo que hemos basado nuestra investigación en esta área por ser de interés para la empresa en estudio.

La empresa Distribuidora Guimar, S. A., producto del esfuerzo y empeño de cuatro comerciantes decididos a invertir su capital en una empresa de tal magnitud, queda constituida mediante escritura pública No. 1009.

Sus labores las inicia el 25 de noviembre de 1992, bajo las prescripciones establecidas por la ley de sociedades anónimas (Ley No. 32 de 1927), domiciliada en la ciudad de Panamá. Esta ley ofrece muchas ventajas y es muy flexible en cuanto al funcionamiento, establecimiento y reformas de sociedades anónimas, lo que ha motivado que en la actualidad, sean este tipo de sociedades las que por norma general se utilice para fines comerciales en nuestro país.

En principio, lo que motiva la creación de Distribuidora Guimar, S. A., son fines lucrativos. Esto es así, ya que ésta es la meta de toda empresa comercial

o privada. No obstante, hay que tener presente que para poder fundar una sociedad se requiere un estudio de factibilidad de la actividad que va a realizar la empresa, un estudio de las necesidades de la colectividad y se debe prever la acogida o no que va a tener dicha empresa en la sociedad. De allí, pues que en las necesidades de la comunidad se determina, que además del ánimo de lucro, la empresa llena una función social, ya que los mismos habitantes, quienes van a ser los destinatarios de la empresa, así lo van a exigir, porque son ellos los que van a determinar el éxito o fracaso de la misma.

El propósito primordial de toda empresa lo constituye su actividad principal y sus actividades fundamentales, las cuales están determinadas por su pacto social o los estatutos.

La ley de las sociedades anónimas, como ya anotamos, ofrece una gran flexibilidad en cuanto al funcionamiento de las sociedades anónimas. A las empresas que requieren la licencia comercial, se les exige obtener una licencia por cada actividad o grupo de actividades. Así, una misma empresa puede dedicarse a distintas actividades y por lo tanto puede obtener diversas licencias: Tipo A, Tipo B o Tipo Industrial según sea el caso.

La Sociedad Distribuidora Guimar, S. A., objeto de nuestro trabajo, tiene su propósito primordial o actividad principal en su Pacto Social, Artículo Segundo. Según el mismo, la sociedad se dedica a las siguientes actividades:

- a. Importación, exportación y re-exportación de repuestos y accesorios para automóviles y comercialización de los mismos.
- b. Efectuar inversiones en general.
- c. Operaciones Financieras de toda índole.
- d. Ejercer el comercio.
- e. Actividades Industriales.
- f. Importaciones y exportaciones de todo tipo de artículos.

La compañía pretende que el público en general acepte que la empresa no sólo está interesada en obtener ganancias, sino también, en contribuir con su producto, al desarrollo de la comunidad.

B. JUSTIFICACION

1. Planteamiento del Problema

La empresa que estamos analizando, se dedica a la venta de repuestos y accesorios para automóviles. Inició operaciones hace casi siete años en nuestro país y cuenta con agencias en las ciudades de David y Chitré.

Es una organización que cuenta con alrededor de 20 empleados en el ámbito nacional. Su labor de administración de personal es manejada desde la planta principal, aquí se manejan las funciones de registro de los empleados, los registros mensuales del movimiento de los empleados, confección de cartas de trabajo, etc.

No existe registro alguno en la compañía acerca de la descripción de las funciones de cada puesto dentro de la organización, se carece de una política salarial, y el reclutamiento y selección no se realiza de una forma sistemática. Además, no cuenta con una delimitación de autoridad, lo que en algunos casos confunde a los trabajadores.

2. Objetivos Generales

- a. Presentar a la empresa Distribuidora Guimar, S. A. una propuesta, para la creación del Departamento de Recursos Humanos, como un medio de mejorar las relaciones obrero-patronal.
- b. Aplicar algunos procedimientos básicos para el buen desempeño de los empleados y sobre todo que el trabajador conozca su posición y funciones dentro de la estructura administrativa.

3. Objetivos Específicos

- a. Desarrollar un Departamento de Recursos Humanos ágil, moderno y flexible, que brinde todas las facilidades y que llene todas las expectativas del personal de manera realista y responsable.
- b. Identificar las etapas que conlleva la creación de un Departamento de Recursos Humanos.
- c. Señalar la necesidad de una buena organización y administración de personal en la empresa.
- d. Describir cuales son las etapas que conlleva la creación de un Departamento de Recursos Humanos.

- e. Establecer un Departamento de Recursos Humanos que tenga como finalidad asignar mejor las funciones de los trabajadores contratados y en hacer las mejores elecciones posibles del personal.
- f. Estudiar como factores como los siguientes afectan este tipo de empresa: capacitación, motivación, salarios, evaluación, descripción de puestos, trabajo de equipo, condiciones de trabajo, estructura organizacional, evaluación del desempeño, satisfacción.
- g. Proponer una Guía para el Recurso Humano de la Empresa en estudio.

4. Aspecto Metodológico

Normalmente es conocido que los trabajos de investigación son el producto de una larga cadena de métodos y técnicas que el investigador debe efectuar de una manera ordenada y lógica para lograr la armonía en todas las partes de tal forma que sea fácil alcanzar los objetivos establecidos, y por la naturaleza del trabajo el mismo no puede excluirse de ella.

Esta sección abordará, en consecuencia, aspectos sobre la metodología utilizada en la confección de este trabajo de investigación:

“ Metodología es la estrategia utilizada para comprobar una hipótesis o un grupo de hipótesis. En otras palabras, sería el plan de trabajo, o el diseño de la

investigación, y responde a la pregunta, ¿Qué esquema debe escoger para someter a prueba la(s) hipótesis que trata(n) de explicar el problema que deseo investigar? “¹

Sin embargo, podemos decir que existe un sinnúmero de métodos que el investigador puede utilizar; pero la aplicación de uno u otro va a depender de la naturaleza y el propósito que se esté llevando a cabo, entre éstos podemos encontrar:

a. Método Histórico

El método histórico se encarga de buscar la verdad en los hechos del pasado, para que queden como testimonios de su experiencia y relevancia.

b. Método Descriptivo

El método descriptivo, por su parte, estudia lo que sucede en el presente, buscando en ello, sólo el conocimiento de sus hechos o una asociación de las variables o los fenómenos, para describir sus características.

En este caso los métodos que elegimos para realizar este trabajo de investigación fueron el método descriptivo e histórico, se hace uso de este

¹ Chow, Napoleón. **Técnicas de Investigación Social**. Tercera Edición. Editorial Universitaria Centroamericana, Costa Rica: 1982, pág. 9

método ya que describiremos en forma sistemática la situación relacionada con la administración de recursos humanos de la empresa, haciendo énfasis en las repercusiones que dichos aspectos tienen en el éxito de la misma. Estableceremos, mediante un plan coordinado las áreas de interés específicas que consideramos de mayor influencia en el éxito o fracaso de las empresas, para luego realizar comentarios y sacar conclusiones.

Determinado el método a utilizar en la investigación nos corresponde ahora establecer el rumbo hacia el cual queremos orientar nuestros esfuerzos y para realizar este es de obligatoriedad tomar muy en cuenta el sujeto de la misma. Se tomo como sujeto de estudio a la empresa Distribuidora Guimar, S. A., que sirve como modelo para realizar las investigaciones pertinentes.

5. Descripción de los Capítulos

Para nuestro trabajo de graduación hemos tomado como ejemplo la empresa Distribuidora Guimar, S. A., para la cual hemos establecido en el mismo ciertas políticas necesarias para la formación de un Departamento de Recursos Humanos que permita mejorar utilización de los recursos humanos existentes y a su vez el reclutamiento de nueva mano de obra.

El presente trabajo de graduación contiene como primer capítulo los antecedentes de la empresa Distribuidora Guimar, S. A., la reseña histórica tanto

a nivel nacional como a nivel de la empresa en estudio; así como la justificación de nuestro proyecto y como último aspecto las reglamentaciones legales y fiscales de este tipo de empresa.

El Capítulo Segundo se refiere a la administración actual del recurso humano dentro de la empresa y en el mismo se describe tanto su estructura organizacional como la forma de selección del personal, los mecanismos utilizados para su capacitación, así como los planes de incentivos.

En el Tercer Capítulo presentaremos la aplicación de la encuesta y los resultados por áreas obtenidos de las mismas, mostrando la tabulación de los mismos y las gráficas que consideramos de mayor relevancia.

El Capítulo Cuarto presenta la propuesta de la guía para la creación del departamento de recursos humanos de la empresa en estudio, señalando las etapas necesarias para la creación del mismo; seguidamente, las conclusiones a las que llegamos al realizar esta investigación, con las recomendaciones pertinentes, como requisito imperante, para que lo vertido en este documento, al momento de su implementación, cumpla con los objetivos de éxito esperados.

C. REGLAMENTACIONES LEGALES Y FISCALES

En Panamá se puede operar una empresa, ya sea, como persona natural o persona jurídica. A continuación, definiremos cada una de ellas.

Persona Natural: “son personas naturales todos los individuos de la especie humana, cualquiera que sea su edad, sexo, estirpe o condición social”.²

Persona Jurídica: “Es persona jurídica una entidad moral o persona ficticia, de carácter político, religioso, industrial o comercial, representada por persona o personas naturales, capaces de ejercer derechos y de contraer obligaciones”.³

Los principales requisitos para la constitución de la persona jurídica en Panamá son:

1. El Pacto Social
2. Protocolizar el Pacto
3. El Registro del Pacto en el Registro Público

² Fabrega, Jorge y Cecilio Castillero, **Código Comercio de Panamá**, Editora Jurídica Panameña, Panamá: 1973, página 17.

³ Ibid, página 17

Los requisitos que debe llenar una empresa para funcionar son los siguientes:

1. Licencia comercial correspondiente.
2. Registro Único del Contribuyente (R.U.C.), el paz y salvo municipal.
3. Inscripción Patronal.
4. Certificado de saneamiento ambiental (en caso necesario); toda empresa que esté ubicada en territorio nacional deberá pagar los siguientes impuestos: impuesto de rótulo, basura comercial (pago mensual); al Ministerio de Hacienda y Tesoro tendrá que pagar: Tasa Unica, Impuesto sobre la Renta, Impuestos Complementarios (sobre dividendos), Impuesto de Transferencia de Bienes Muebles (I.T.B.M.), timbres, planilla.

Un almacén de repuestos de automóviles debe cumplir una serie de trámites legales para que se considere debidamente establecido.

Entre estos trámites está el elaborar un contrato de formación o Escritura Pública. Esta a su vez debe ser presentado para su inscripción en el Registro Mercantil. Ya constituida la sociedad se solicitará al Órgano Ejecutivo por intermedio de un abogado en ejercicio y por conducto del Ministerio de Comercio e Industria, el otorgamiento de la Licencia Comercial.

Pacto Social

“Para constituir una Sociedad Anónima, se debe suscribir un pacto social (según lo establece el artículo 2 de la Ley 32 del 26 de febrero de 1927), el cual debe contener los nombres y domicilios de cada suscriptor del pacto, y el nombre de la sociedad, que no será igual o parecido al de otra sociedad, de tal forma que no se preste a confusión”.⁴

El pacto social constituye la carta fundamental que los socios acuerdan entre sí al momento de fundar la sociedad. En él se han de establecer ciertas cláusulas, como aquellas relativas al nombre de la sociedad, monto de su capital, duración y domicilio de la sociedad, etc. Los estatutos, por el contrario, suelen determinar normas de convocatoria, el quórum, la manera de verificar las asambleas de los accionistas, los deberes de los dignatarios, etc.

El pacto social se puede dividir en tres partes:

1. La parte enunciativa.
2. La parte reglamentaria.
3. Las disposiciones transitorias.

El Pacto Social deberá contener lo siguiente:

1. “Los nombres, apellidos y domicilios de los otorgantes.

⁴ Durling, Ricardo. **La Sociedad Anónima en Panamá**. Litografía e Imprenta Lil, S.A. Costa Rica: 1986, pág. 30.

2. La razón o firma social, así como la denominación de la sociedad en su caso, expresando la clase y el domicilio de la misma.
3. El objeto y duración de la sociedad y la manera de computar dicho término.
4. El capital social especificando el aporte suscrito y pagado total o parcialmente por cada socio y los plazos y modos como debe entregarse en este último caso. Cuando la sociedad es anónima o en comandita, se expresará la naturaleza, número, valor y demás circunstancias de éstas, con indicación de si son nominativas o al portador y si son recíprocamente convertibles o no.
5. Mención de los socios que han de tener a su cargo la dirección o administración de la sociedad y el uso de la firma social.
6. La manifestación de lo que cada socio aporte a la compañía, sea en industria, crédito, efectos u otros bienes, con expresión del valor que se les diere.
7. En tanto por ciento destinado a fondo de reserva en sociedades por acciones que no sean cooperativas.
8. La manera y forma de hacer el inventario y balance, así como el reparto de dividendos los medios de fiscalizar esas operaciones y la época en que deban practicarse.

9. La participación que los fundadores de sociedades anónimas y en comandita por acciones se reserven en las utilidades, y la forma en que hayan de percibirlas, así como cualquiera otra ventaja que hubiese de corresponderles.
10. Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente.
11. Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y la manera de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no hubiesen sido designadas con anterioridad.
12. La forma en que hará sus publicaciones la sociedad.
13. Todas las demás cláusulas y condiciones lícitas en que los socios hubieren convenido o que fueren necesarias para determinar con precisión sus derechos y obligaciones entre sí, y con respecto a terceros".⁵

Luego de haber hecho las declaraciones y firmado el pacto social, se lleva al Registro Público o de la Propiedad, para que pueda oficialmente registrarse la sociedad.

⁵ Fábrega, Jorge y Castellero, Cecilio. **Código de Comercio de la República de Panamá**. Litho-Impresora Panamá, S. A., Panamá: 1973, págs. 136-138.

Además, de lo anterior, otra documentación obligatoria para la apertura del negocio son los formularios de enumeración corrida y para toda clase de transferencia, ventas, devoluciones, descuentos y demás operaciones de este tipo que se ejecuten en ejercicio de actividades comerciales. Esta documentación debe contener el nombre o razón social del establecimiento, su número de registro en el Registro Único de Contribuyente de la Dirección General de Ingresos, fecha en que se ha llevado a cabo la operación, condiciones de pago, cantidad, detalle y precio de lo vendido.

De acuerdo al Código de Comercio toda empresa tiene el deber de llevar libros de Contabilidad. Estos libros deberán ser respaldados por documentos en regla y además deben estar al día y conservarse en el propio establecimiento.

El mismo código establece que las empresas deben declarar las ventas obtenidas durante el período de 12 meses que corresponde al año de sus operaciones de contabilidad. Esta declaración se puede presentar en diferentes épocas, solicitando autorización a la Dirección General de Ingresos, si su período contable es diferente al año calendario. La Declaración de Renta es completamente independiente de las presentadas en años anteriores, deben ser presentadas por un Contador Público Autorizado (C.P.A.) y generalmente debe agregarse una certificación del inventario, sin la cual no es aceptada la declaración.

Inscripción en el Registro Público

El registro consiste en ponerle el número de entrada al documento que se ha llevado. El número de Tomo, es el Diario o Libro en el cual se va a registrar; el folio, el número de la página y el asiento, el número de entrada.

El Registro Público, es la entidad gubernamental con sede en la capital de la República en donde se inscriben todos los establecimientos comerciales en forma individual y las sociedades mercantiles. El artículo 57 del Capítulo II del Título II del Código de Comercio, establece la inscripción de ciertos actos concernientes al comercio como son: las escrituras de constitución y prórroga de sociedades mercantiles cualquiera que sea su objeto o denominación, así como las modificaciones o disoluciones de las mismas sociedades, las emisiones de acciones cedidas u otros títulos de obligación general de las sociedades o particulares, expresadas en la serie y número de los títulos de cada emisión, su empleo, administración y cancelación de los mismos y la respectiva garantía.

Al momento de la inscripción del negocio en la sección mercantil del Registro Público, deberá pagarse el impuesto respectivo dependiendo del capital que se declare.

Licencia o Permiso de Operación

En nuestro país para poder ejercer cualquier tipo de actividad comercial es necesario tener un permiso. Este permiso es otorgado por el Ministerio de Comercio e Industrias, previa aprobación del Órgano Ejecutivo.

Este permiso es conocido con el nombre de Licencia. Las licencias son de dos tipos: comerciales o industriales.

Las licencias comerciales se subdividen también en dos:

1. Licencia Comercial tipo A (comercio al por mayor).
2. Licencia Comercial tipo B (comercio al por menor):

A continuación definiremos cada una de ellas:

Licencia Tipo A: "Será necesaria para las actividades de venta de bienes destinadas a ser revendidos por el comprador y para otras actividades de comercio al por mayor, tales como las de bancos comerciales e hipotecarios, compañías financieras, compañías de seguro, corredores de reaseguros, empresas de transporte internacional, empresas clasificadas de acuerdo a la ley 74 del 22 de diciembre de 1976, entre dos (2) y cinco (5) estrellas inclusive".⁶

⁶ Ibid, pág. 944

Licencia Tipo B: “Se requerirá para el ejercicio del comercio al por menor. Se entiende por comercio al por menor, la venta de bienes al consumidor o la representación o agencia de empresas productoras o mercantiles. Se clasifica como tal comercio la actividad de empresas individuales o colectivas de prestación de servicios a terceros”.⁷

Las licencias industriales las obtienen aquellas personas naturales o jurídicas que se dediquen a las actividades extractivas manufactureras, así como a la venta. Las empresas constructoras también las usan.

Quedan exentos de la licencia industrial todas aquellas industrias manuales que no dependan del trabajo asalariado de terceros. Las personas dedicadas a la agricultura, ganadería (cría de ganado) o avicultura, quedarán exentas de la licencia industrial.

Para los almacenes distribuidores de repuestos de automóviles en Panamá se requiere la Licencia Comercial tipo B, la cual es necesaria para el ejercicio del comercio al por menor.

“Se entiende por comercio al por menor, la venta de bienes al consumidor, o la representación o agencia de empresas productoras o mercantiles. Se clasificará como tal comercio la actividad de

⁷ Idem.

empresas individuales o colectivas de prestación de servicios de terceros”.⁸

La licencia comercial tipo B se solicita al Ministerio de Comercio en la Dirección General de Comercio, Sección de Fiscalización Comercial. El número de contribuyente y paz y salvo municipal se obtiene en el Municipio. El número patronal se obtiene en la Caja de Seguro Social. El permiso de saneamiento ambiental en el Ministerio de Salud. El pago de timbres de derechos de licencias y ½% de capital con que se va a operar, además, el registro único del contribuyente (R.U.C.) y paz y salvo nacional se obtienen en el Ministerio de Hacienda y Tesoro.

El permiso provisional de la licencia por 30 días lo da el Ministerio de Comercio, Dirección de Comercio, Sección de Fiscalización Comercial. El Resuelto de licencia en el Ministerio de Comercio, Dirección General de Comercio, Sección de Licencia.

Para persona natural el requisito que se exige es que el interesado realice el trámite a través de un abogado en ejercicio, solicitando al Órgano Ejecutivo por intermedio del Ministerio de Comercio e Industrias, el otorgamiento de la licencia correspondiente de acuerdo con el tipo de negocio que se piensa establecer, ya sea comercial o industrial.

⁸ Idem.

Los siguientes datos serán incluidos en la solicitud:

1. Nombre completo, número de cédula de identidad personal, nacionalidad y estado civil.
2. Si se trata de un extranjero, señalar la fecha de llegada al país, lugar de procedencia.
3. Lugar y fecha de nacimiento.
4. Nombre comercial del establecimiento.
5. Domicilio.
6. Clase de actividad a que se dedicará.

También se deberá cumplir con lo siguiente: declaración jurada de no estar dentro de las prohibiciones comprendida en el artículo 37 del Código de Comercio (quiebra del negocio), certificación de que la persona no ha sido condenada por contrabando o defraudación, ya sea aduaneras o fiscales, declaración jurada del solicitante y de un contador en ejercicio, de que se ha dado cumplimiento a los libros de contabilidad y otros registros.

Los requisitos para persona jurídica son los siguientes:

1. Nombre o razón social.
2. Fecha de la inscripción en el Registro Público.
3. Si es sociedad extranjera, se indicará su lugar de origen.
4. Nombre de los directores, dignatarios y administradores.
5. Dirección legal de la sociedad o compañía.

6. Clase de actividad a que se dedicará.
7. Nombre comercial del local y dirección exacta del sitio donde se realizarán las actividades.
8. Fecha de iniciación de las operaciones.

Municipio

Es la institución en donde se comunica la fecha de inicio de operaciones de todo negocio para su calificación e inscripción en el registro respectivo, porque de lo contrario será considerado como fraude al fisco municipal y se le obligará a pagar el impuesto que le corresponde desde la fecha en que se inicio la actividad objeto del gravamen con recargo de morosidad, más el 50% del valor del impuesto.

La calificación de las personas o entidades obligadas al pago de impuestos, contribuciones, tasas municipales de conformidad con las tarifas establecidas en los acuerdos en el momento de la calificación, corresponden al Tesoro Municipal con el asesoramiento de la Comisión de Hacienda. La Tesorería Municipal informará al contribuyente, una vez calificado, a fin que éste conozca de su obligación para con el Tesoro Municipal.

Registro del Seguro Social

Antes de iniciar operaciones, el empresario, dueño o representante legal de la organización comercial que va a iniciar operaciones, deberá inscribirse en las oficinas administrativas de la Caja de Seguro Social, donde se le asignará el número patronal correspondiente. Por tal motivo, llenará un formulario con los siguientes datos:

1. Nombre del establecimiento
2. Dirección
3. Ciudad
4. Nombre de la persona natural o jurídica
5. Domicilio
6. Número de la licencia
7. Registro Público para persona jurídica
8. Actividad en la cual realizará operaciones
9. Fecha de Inscripción
10. Inicio de operaciones

El pago de Seguro Social se divide en: 10.75% el patrono, 7.25% el empleado. En la confección de la planilla del Seguro Social, se incluye el Seguro Educativo, Riesgos Profesionales, e Impuestos sobre la Renta. Para registrar el pago de la planilla (semanal, quincenal o mensual), así como el establecimiento de los gastos por riesgos profesionales (.56% hasta 5.67%),

Seguro Educativo (1.25% aporte del patrono y 0.75% aporte del empleado), estableciéndose el importe por pagar en concepto de Impuestos sobre la Renta de los empleados.

Impuestos

Los impuestos son tributos que impone el gobierno a las personas y empresas por realizar actividades industriales, comerciales o lucrativas.

En Panamá las empresas comerciales, industriales y entre ellas las Sociedades Anónimas están obligadas a pagar una serie de tributos o impuestos al Tesoro Nacional o Municipal entre ellas tenemos:

1. Impuesto a la Renta
2. Impuesto Complementario
3. Impuesto de Transferencia de Bienes Corporales Muebles (I.T.B.M.)
4. Impuesto sobre Patentes Comerciales
5. Tasa Única de la Sociedad Anónima
6. Impuesto de Timbre
7. Arancel de Importación o Impuesto Aduanero
8. Impuesto Municipal
9. Otros

1. Impuesto sobre la Renta

Toda empresa debe pagar el impuesto sobre la renta al Ministerio de Hacienda y Tesoro; este impuesto se determina aplicando las tasas progresivas que están en el artículo 699 del Código Fiscal, sobre la renta neta final obtenida en el ejercicio económico. “Las personas o entidades involucradas en actividades industriales, comerciales y agrícolas, pagan el impuesto a través de una declaración jurada anual establecimiento la renta gravable de acuerdo con las normas de la Ley y la reglamentación, sin perjuicio del tratamiento especial concebido a ciertas empresas o actividades”.⁹

Las personas naturales declaran en el Formulario D. 01 y las personas jurídicas en el Formulario D. 02.

Conjuntamente con la Declaración de Renta del año en vigencia se presentará, además, una declaración estimatoria que no podrá ser inferior a la renta indicada en la declaración jurada.

La liquidación y el pago del Impuesto sobre la Renta se hará de acuerdo con la declaración estimada. El ajuste entre la declaración estimatoria que cubra un mismo año se hará a la fecha de la presentación de la declaración jurada, y si el ajuste da por resultado un saldo favorable al Estado, deberá cancelarse en esa

⁹ Ibid, pág. 104

misma fecha. Si por el contrario, el ajuste fuera favorable al contribuyente, el mismo será aplicado para cancelar las partidas de su declaración estimatoria, y si aún persiste el saldo favorable, le será acreditado para futuros pagos o devoluciones, en caso de que no tuviera que pagar el impuesto.

El impuesto se pagará en una sola partida al contado a más tardar en las siguientes fechas: la primera partida el 30 de junio, la segunda partida el 30 de septiembre, la tercera partida el 30 de diciembre.

Cuando el pago de alguna partida se efectúa después de la fecha de vencimiento, el contribuyente debe cumplir dicha partida con un recargo del 10%. El derecho del Fisco a cobrar el Impuesto sobre la Renta prescribe a los 7 años contados a partir del último día del año en que el impuesto debió ser pagado.

El Certificado de Paz y Salvo, sólo otorgará a las personas naturales o jurídicas que hayan cumplido en su totalidad las obligaciones derivadas de las disposiciones que regulan el Impuesto sobre la Renta.

Toda persona natural o jurídica que va terminar su negocio, debe presentar, dentro de 30 días siguientes a dicha terminación, la Declaración Jurada y el Balance Final, además deberá pagar de una vez, el impuesto correspondiente hasta el momento de cese del negocio.

2. Impuestos Complementarios

Se considera que las sociedades deben distribuir por lo menos el 40% de la utilidad neta, cuando por alguna razón se distribuye menos de ese porcentaje, esto ocurre con las Sociedades Anónimas, se debe pagar el 10% sobre el 40% lo que se llama impuesto complementario.

3. Impuesto de Transferencia de Bienes Corporales Muebles con Crédito (I.T.B.M.)

Es el llamado impuesto del cinco por ciento (5%) 9 al consumo, aprobado por la Ley 75 del 22 de diciembre de 1976, que se publicó en la Gaceta Oficial 18.244 del 30 de diciembre del mismo año, y que se denomina "Impuesto a la Transferencia de Bienes Corporales Muebles con Crédito Fiscal", es en verdad una forma de impuesto sobre las ventas, sobre el valor agregado.

Se puede llamar también impuesto al consumo, ya que en definitiva será pagado por los consumidores, al final del consumo de comercialización. Sin embargo, la mecánica del impuesto permite que en último término el impuesto sea igual y no mayor al cinco por ciento (5%), en cada etapa de venta de la mercancía.

El impuesto del I.T.B.M. se pagará en la Dirección General de Ingresos del Ministerio de Hacienda y Tesoro en el formulario D. 04.

Por otro lado, todo comerciante o industrial que inició sus operaciones, deberá estimar sus ingresos para efectos de esta clasificación al momento de su inscripción en el R.U.C. (Registro Único de Contribuyente).

Si usted compra piezas, pagará el 5% de esa compra. Cuando usted vende, cobra al cliente el 5%. Cuando va a pagar el I.T.B.M. usted debe descontar del último 5% cobrado la cifra que por ese concepto usted había pagado antes.

4. Impuesto sobre Patentes Comerciales

“Es para toda las personas naturales o jurídicas que se dediquen al comercio o la industria en Panamá”.¹⁰

Es de cancelación anual y corresponde al 0.5% del capital de la empresa, se debe pagar mediante declaración jurada y presentarla a la Dirección General de Ingresos, dentro de los 3 primeros meses después del cierre fiscal.

Traslados de personas naturales que administren establecimientos pagarán el impuesto y si una persona tiene varios, pagará por cada uno de los negocios que tengan.

¹⁰ Ibid, pág. 106

La mora del pago causa un recargo del 10%. La Dirección General de Ingresos está facultada para cobrar por la vía coactiva y además establecer el cierre del negocio por el no pago del impuesto.

El impuesto de Patente es una modalidad del impuesto del patrimonio y debe tomarse en cuenta para cualquier imposición al capital.

Tiene una limitación, ya que tiene una tasa máxima de B/.10,000.00 (diez mil balboas) y no grava a las actividades agropecuarias.

5. Tasa Única

Toda sociedad inscrita en el Registro Público, paga un impuesto denominado Tasa Única General de B/.150.00 (ciento cincuenta balboas) anuales que se pagan por mantener la vigencia de la Sociedad Anónima en el Registro Público. La sociedad no podrá inscribir ningún documento en el Registro Público si no ha pagado. Si lo hiciera, la inscripción no tendría validez.

En caso de morosidad se paga un recargo de B/.30.00 (treinta balboas). Este impuesto es deducible del Impuesto sobre la Renta.

Este impuesto puede pagarse desde el momento de la existencia de la sociedad hasta 3 meses después. Si se trata de una sociedad ya establecida,

se debe pagar la tasa en los tres primeros meses siguientes a la fecha de constitución, o sea a partir del mes aniversario de su fundación.

6. Impuesto de Timbres

Conocido también como estampillas móviles o el denominado timbre del “Soldado de la Independencia”, estas estampillas deben aplicarse sobre determinados documentos que reflejan, operaciones de variadas índole (pagos, contratos, letras de cambio, cheques bancarios, giros, facturas, etc.).

Puede pagarse también por declaraciones juradas, el papel sellado fijo, que consiste en pagar directamente el impuesto en un papel sellado oficial que es vendido por el Estado en B/.4.00 la hoja y que debe utilizarse para la escritura de ciertos documentos y para la realización de solicitudes o juritorios antes autoridades gubernamentales.

7. Arancel de Importación o Impuesto Aduanero

Los trámites legales para la importación de piezas a Panamá se pueden efectuar si se tiene todos los documentos en orden y se envían a un Agente Corredor de Aduana.

No podrá ser despachado ningún documento relacionado con la importación, exportación, reexportación, embarque, depósito, retiro y tránsito de mercaderías y demás artículos de comercio, que no haya sido confeccionado o refrendado por un Corredor de Aduana, quien por este hecho asume las obligaciones que establece el Código Fiscal y será responsable, conjuntamente con el comerciante en cuyo nombre gestione, de todo fraude o de toda intención de defraudar al Tesoro Nacional. En estos casos, además de las penas que correspondan al tenor de las disposiciones del Código Fiscal, se aplicarán tanto al Agente Corredor de Aduana, como al comerciante, en este caso a la agencia de ventas de repuestos de automóviles, una pena de multa según la gravedad del perjuicio que cause o trate de causar al Fisco y se cancelará la licencia otorgada al Agente Corredor de Aduana, quien no podrá volver a ejercer el cargo.

No será necesaria la intervención del Agente Corredor de Aduana para las mercancías que vengán consignadas a la Nación o a los Municipios, a los Agentes Diplomáticos acreditado ante el país; para las mercancías destinadas a las autoridades de la Zona del Canal y a los barcos que están en el Canal, y las que se reexportan; para los libros y revistas que no causen impuesto alguno; para los efectos y mercancías que vengán consignada a la Cruz Roja Nacional, al Cuerpo de Bomberos, Bancos del Estado y Entidades Autónomas o Semi-Autónomas del Estado; para mercancías y objeto que se importen por conducto

de las Oficinas de Encomiendas Postales o Empresas Aéreas, que no causen impuestos de importación mayores de cinco balboas.

Requisitos para realizar una importación:

1. Que se realice por puertos habilitados legalmente u oficialmente.
2. Presentar para su certificación al cónsul panameño en el país en donde se va a realizar la importación los siguientes documentos:
 - a. Factura Comercial
 - b. Factura Consular
 - c. Permiso respectivo en caso de importación restringida.
3. Que se paguen los impuestos de introducción que corresponden cuando se requiera.
4. La intervención de un corredor de aduana.
5. Licencia General

La tasas de importación para las piezas de automóviles es de 10.0% sobre el costo y flete.

Partes, piezas fabricadas en Panamá tales como: discos de embarques, nuevos o usados; platos de presión, nuevos o usados; radiadores o panales para automóviles, mangueras. Pagan un impuesto mayor.

Otro impuesto que hay que pagar es el Impuesto por Bultos. Este es un impuesto fijo. Por cada bulto, o cartón donde venga la mercancía que se importe o introduzca al país se debe pagar B/.0.02 por bultos.

Hay dos tipos de impuestos de aduana:

1. Específico: Es aquel que se mide por kilo o por otra unidad de medida.
2. Advalorem: Se determina a través del precio C.I.F. (Costo, Seguro y Flete), anteriormente FOB (Precio franco a bordo).

De la Declaración y Reconocimientos de las mercancías podemos agregar que los consignatorios que lleguen a las aduanas deben presentar ante ellas una declaración jurada en la que se expresen, por lo menos, los siguientes datos: El nombre de la nave que haya traído las mercaderías, el del puerto de llegada y su fecha; el del país de procedencia y el del puerto de embarque; el nombre de los cargadores o remitente, el número de la respectiva factura consular y el tipo de cambio que regía en el puerto de la certificación de la factura; y además marca, número y clave de bultos, peso neto legal bruto o capacidad en kilogramo o litros, descripción de las mercaderías y el valor parcial y total, C.I.F.

Las declaraciones de aduana se harán, en cuanto a la descripción de las mercaderías, en los términos del Arancel de Importación, y expresarán el

numeral del mismo bajo el cual estime el declarante que deben clasificarse y aforarse.

Con la declaración de aduana se acompañará la factura consular comercial y los demás documentos que debe recibir el consignatario de las mercancías, debidamente certificados por el respectivo Cónsul.

Si el consignatario no presentara la factura consular y comercial o cualquiera de ellas, porque se le han extraviado o porque le ha demorado el recibo de sus ejemplares, acompañará a su declaración copia certificada por el funcionario en cuyo poder se encuentre algún otro ejemplar de dichas facturas, a quien, conforme el reglamento, se las haya remitido el respectivo cónsul.

Cuando el importador, esté exento del impuesto de importación, en virtud de contrato, deberá acompañar con la declaración de aduana, copia autenticada de la resolución por la cual el Ministerio de Hacienda y Tesoro haya autorizado la importación.

Cuando al consignatario no le fuere posible presentar la factura consular o la comercial o ambas facturas, debidamente certificadas y juramentadas, a la declaración de aduana, el consignatario constituirá una fianza por la cuantía que determinen los reglamentos para responder el pago del impuesto de importación, de los derechos consulares que corresponden y de la presentación

posterior de la documentación a que se refiere este punto. Esta fianza la perderá el consignatario si no presenta los documentos en el término reglamentario.

No se aceptará ninguna declaración de Aduana que no esté conforme con lo que exija la ley y los reglamentos, ni la que tenga muestras de haber sido alterada en alguna forma, ni aquella en la que no sean idénticas las declaraciones o constancias de todos los ejemplares de ella.

Una vez aceptada por Aduana una declaración jurada no podrá sufrir ninguna alteración, ni se devolverá ninguno de los documentos con que se haya acompañado.

La declaración jurada deberá presentarse dentro del término que fijen los reglamentos.

Los importadores de mercancías se hallan obligados a exhibirlas en la Aduana, para su reconocimiento; tienen además, el deber de abrir o permitir que se abran los bultos de que sean dueños, conductores, o consignatorios.

La liquidación y el pago del Impuesto de Importación y de la entrega de las mercancías se hará una vez verificado el reconocimiento de las mercancías. Los funcionarios de Aduana procederán a establecer la exactitud de la

designación arancelaria que el interesado haya consignado en su declaración anotando en ella los aforos correspondientes.

Una vez hecho el aforo de las mercancías, deberá efectuarse la liquidación del Impuesto de Importación y demás gravámenes, tasas y multas que procedan de conformidad con las disposiciones legales vigentes a la fecha.

Las reclamaciones sobre aforos deberán ser presentadas al Jefe de Aduana respectivo antes de que las mercancías hayan sido retiradas de la custodia aduanera. En caso contrario las reclamaciones no serán admitidas.

8. Impuesto Municipal

Los Impuestos Municipales se pagarán de acuerdo con la actividad específica de cada negocio. Además, cada Municipio tiene la potestad de establecer su propia tarifa. Hay que pagarlo dependiendo de la actividad y magnitud del negocio. Los pagos serán mensuales y anuales.

Otra característica es que no es necesario llevar el impuesto municipal en ningún documento.

Todo cambio de dirección, cierre de negocio, ampliación del negocio, realización de nuevas actividades deben ser comunicadas al Municipio.

9. Otros

El Paz y Salvo, es otra forma de impuesto, que la empresa debe pagar sobre las ventas, se ha fundamentado la imposición en que toda empresa obtenga el llamado "Certificado de Paz y Salvo" como obligación para la realización de determinados actos y operaciones. Es un documento impreso, donde consta que la empresa no adeuda impuesto hasta determinada fecha.

Los actos para los cuales se requiere del Paz y Salvo son:

- a) Retirar mercancías de la aduana.
- b) Salir del país.
- c) Celebrar contratos con el Estado o Municipales.
- d) Inscripción de escrituras públicas.
- e) Expedición y renovación de licencias comerciales e industriales.

CAPÍTULO SEGUNDO

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

A. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Con el propósito de dar a conocer cual es la situación administrativa actual de la empresa, se procede a presentar dos puntos en los cuales se recoge esta información: estructura organizativa y administración de personal.

Actualmente, la empresa Distribuidora Guimar, S. A. no cuenta con una estructura organizativa amplia y sin embargo, dado que es una empresa de tipo familiar, las posiciones están bastante definidas y sus funciones son desarrolladas según lo establece la gerencia o en su defecto la sub-gerencia.

Antes de presentar nuestro sistema de administración de personal a la empresa, ha sido necesario analizar primero el trabajo que realiza junto con las actividades que lo componen.

Seguidamente, se pasa a definir las posiciones actuales que integran la empresa y las funciones que desarrollan:

1. Junta Directiva:

La misma está integrada por un Presidente, un Vice-Presidente, un Secretario y un Tesorero, quienes se reúnen conjuntamente con el Contador una vez al mes para diagnosticar los resultados de los ingresos

y gastos; y una vez cada tres meses, para revisar los estados financieros de la compañía.

2. Gerente General:

Su función primordial es llevar el peso administrativo de la empresa. En esta empresa tiene la representación legal de misma, además de dirigir la compañía, tiene la tarea de velar por la organización y realización de los planes y objetivos trazados por la misma.

Entre sus funciones podemos mencionar:

- a. Fijar la política, metas y objetivos.
- b. Seleccionar al personal ejecutivo de la empresa.
- c. Dirigir, integrar, controlar y planificar la política y procedimientos de la empresa.

3. Vendedor:

Se encarga de realizar las ventas tanto a los clientes al por menor como a los comercios del área, además de separar los pedidos de las piezas solicitados.

4. Secretaria:

Es la responsable de todo lo concerniente a la correspondencia, archivo, confección de cartas; tanto de la compañía como los expedientes del personal. También asiste al sub-gerente en lo que respecta a la administración del recurso humano.

5. Contador:

La función principal consiste en suministrar información, cuando la Gerencia así lo solicite en forma correcta y sin demora. Entre otras responsabilidades específicas podemos mencionar las siguientes:

- a. Efectuar el proceso de Contabilidad del negocio.
- b. Recibir los cobros y las facturas
- c. Realizar los pagos
- d. Supervisar y controlar los Activos y Pasivos
- e. Preparar los Estados Financieros

6. Trabajador Utilitario:

Esta persona realiza una variedad de labores entre las que se destacan: mensajero, cobrador y cuando se le solicite sirve de soporte en las ventas al por menor.

Se puede concluir que esta organización esta basada en un criterio empírico en el que se trata de establecer las diferentes funciones del personal dentro de la empresa. Sin embargo, resulta conveniente que para lograr que la administración realice eficientemente su labor, sea necesario que la empresa implemente una estructura organizacional y describa claramente las funciones que deberán desarrollar sus trabajadores.

B. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

1. Reclutamiento

La empresa con esta función busca atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten. Grados (1988). Como política de la compañía, siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, buscará cubrirla con el personal que esté laborando en la compañía.

Cuando en la empresa se produce una vacante, el empleador comunica la vacante mediante una notificación escrita que se coloca en el tablero; sin perjuicio de la notificación que exige la ley al Ministerio de Trabajo y Bienestar Social.

En las comunicaciones se hace constar los requisitos exigidos para llenar la vacante en cuestión. Cada sucursal debe comunicar a la Gerencia General sus candidatos dentro del término de setenta y dos (72) horas, contadas a partir del momento en que el documento fue colocado en el tablero. La empresa nombrará a la persona que llene la vacante entre los candidatos presentados y preferirá en igualdad de circunstancias, de eficiencia e idoneidad, a los trabajadores de mayor antigüedad, a los panameños respecto a los que no lo sean.

Si transcurrido el término de que se dispone, no se ha formulado propuestas de candidatos, la gerencia procederá a recurrir a fuentes externas.

Si el trabajador que resulte escogido es un empleado nuevo, estará sujeto a un período probatorio de dos (2) semanas cuando la ley así lo permita. Si se trata de un ascenso, el período probatorio será de treinta (30) días, término en el cual, si el trabajador no resultara idóneo para el cargo, la empresa podrá retornarlo a su posición anterior.

2. Selección

Este proceso lo lleva a cabo la compañía cuando se presentan vacantes que no pueden ser llenadas por personal que ya esté empleado.

La compañía toma en cuenta la selección, porque considera al nuevo empleado como una unidad de producción y estima, además, que la personalidad del nuevo empleado puede influir en su grupo de trabajo y muchas veces en la misma empresa.

La función de selección la lleva a cabo la empresa tomando en consideración los siguientes puntos:

1. Formulario de Solicitudes
2. Entrevista Personal

3. Investigación de Antecedentes
4. Examen Físico
5. Nombramiento

1. Formulario de Solicitudes

Los Formularios de Solicitudes son entregados a los solicitantes en la sucursal respectiva, para luego ser enviados o entregados según sea el caso, al Sub-Gerente para que seleccione los aspirantes al puesto vacante para la entrevista personal.

2. La Entrevista Personal

La empresa la utiliza para verificar la información obtenida por medio de la Solicitud de Empleo, además que con la misma se trata de evaluar el conocimiento técnico y la experiencia. Otro aspecto importante es que la entrevista permite determinar un aspecto de suma importancia para la organización como lo son las características personales y emocionales del solicitante.

3. Investigación de Antecedentes

La manera en como la empresa obtiene esta información es mediante las cartas de trabajo, referencias personales y comerciales. Para la compañía estas fuentes de información son efectivas, en la medida que los datos proporcionados sean veraces, es por ello que es política de la empresa la verificación de todos los datos del personal seleccionado antes de llegar al examen físico.

4. Examen Físico

Este se efectúa tomando en cuenta el grado de profundidad o información que se desea. Los más frecuentes consisten en una exploración pulmonar mediante Rayo X, análisis de sangre, análisis de orina y una Prueba de Orto, si el solicitante es mujer.

5. Nombramiento

Si el candidato pasa todas las etapas anteriores de selección, es asignado a la posición vacante y se le realiza un contrato donde conste que el mismo tiene un período probatorio de tres (3) meses.

3. Control y Capacitación

La Compañía le da una capacitación previa a la persona empleada antes de empezar labores, la misma regularmente es dada por un superior o en su defecto por un compañero de trabajo que ocupe la misma posición para la que fue contratado, en la misma se le dará a conocer todos los aspectos generales de la empresa, tales como: la relación de su puesto con el de los demás, de modo que esto le permita integrarse a la empresa. De igual forma se le da toda la información que se considere necesaria relacionada al puesto de trabajo que va a desempeñar.

En cuanto a la capacitación que se le brinda al personal con que cuenta la empresa, podemos decir que la misma es prácticamente nula, ya que no se dictan seminarios, ni se les brinda ningún tipo de adiestramiento con respecto a su trabajo que les permita mantenerse actualizados.

4. Control de Expedientes

Las secretarías de las sucursales son las encargadas de hacer los trámites de todas las acciones de personal; es decir, los contratos de trabajos, traslados, vacaciones, licencias, sanciones, amonestaciones, suspensiones, despidos, renunciaciones y otros.

Todos los expedientes del personal de la Empresa son archivados en las sucursales respectivas, de igual forma existen copias de los mismos en la oficina principal. El tipo de formulario que utilizan en el desempeño de sus funciones es mediante Memorandos.

El registro de asistencia de los empleados es controlado por la Secretaria o por el vendedor principal, mediante el formulario de Registro de Asistencia, establecido por la Sub-Gerencia. En el mismo se controlan las tardanzas y ausencias, presentación de certificados médicos y permisos.

Este registro es llevado diariamente por la Secretaria como mencionamos anteriormente y a su vez es supervisado por el Sub-Gerente, para luego ser entregado al Contador.

5. Relaciones Obrero Patronales

La empresa tiene convenido con el personal de confianza, mantener el ambiente de respeto mutuo entre todos los trabajadores, para tal fin éstos se comprometen a instruir al personal sobre la importancia de éste aspecto.

a. Orientación y Entrenamiento

La política que realiza esta empresa es la siguiente: El vendedor principal de la sucursal donde va a trabajar el nuevo empleado se encarga de familiarizarlo con las diferentes secciones, presentándoles a sus jefes y compañeros de trabajo para luego llevarlo a su puesto de trabajo y brindándole conocimiento general de su rutina diaria de trabajo orientándolo de esta manera con relación a las funciones que habrá de desempeñar.

Desde el primer día de trabajo se le advierte al empleado la importancia del respeto hacia el orientador y seriedad para con la relación con sus compañeros de trabajo. Arias Galicia (1985).

Se le indica el horario de entrada y salida, ya que la puntualidad es uno de los factores que se tomará en cuenta para calificarlo y evaluarlo.

Durante el tiempo de orientación y capacitación, se le toma en consideración al trabajador el buen carácter, agilidad mental y responsabilidad en el trabajo.

Estos factores van a determinar su evaluación inicial, que le permitirá pasar a ser un empleado permanente dentro de la compañía.

b. Motivación del Trabajador

Para la empresa es de vital importancia utilizar la rotación del personal, porque considera que es la mejor forma de motivar e incentivar a sus empleados, a fin de lograr un mejor desempeño y una mayor satisfacción de los mismos. Con esta práctica la empresa pretende conseguir en sus trabajadores una conducta positiva, así como también despertar en ellos el deseo de trabajar, de luchar, de cooperación y, sobre todo, sentirse necesarios dentro de la empresa. Chruden y Sherman (1985)

b.1 Incentivos

Entre los incentivos que la empresa brinda a los empleados podemos mencionar los aumentos de sueldos y salarios paulatinos, ascensos dentro de la empresa, certificados de regalos en época de inicio de clases para los hijos de los trabajadores que estudien, para lograr que las personas sean atraídas y puedan incorporarse a la empresa. Dessler (1991)

Además cabe destacar que tienen otros incentivos tales como:

1. El trabajador que no haya faltado durante un (1) año de labores por ninguna causa, recibirá en efectivo diez (10) días de sueldo regular.

2. El trabajador que haya faltado de uno (1) a tres (3) días en el año de labores, recibirá en piezas y accesorios para automóviles el equivalente a siete (7) días de trabajo.

Consideran que con estos incentivos, pueden lograr que el trabajador sea responsable y puntual.

Otro incentivo que tienen es dar B/.25.00 para comprar alimentos a fin de año a todos los trabajadores que tengan un (1) año o más de laborar con la empresa.

b.2 Evaluación de Puestos

El procedimiento que se lleva a cabo para el análisis y evaluación de puestos vacantes es describir y clasificar al empleado tomando en cuenta su idoneidad y antigüedad.

El Sub-Gerente con ayuda del vendedor principal, realiza un estudio y analiza la evaluación del puesto, y se vale para tal fin de la habilidad, esfuerzo y responsabilidad necesaria para ocupar determinado puesto.

b.3 Determinación de Salarios

Para lograr un alto nivel de eficiencia y moral de los trabajadores, se sigue la política de pagar una justa remuneración por el servicio y esfuerzo de sus trabajadores.

La empresa relaciona sus tarifas de remuneración de salarios con las de las demás empresas en el mercado además, toma en cuenta un orden de categoría que hay en las diferentes sucursales con los requerimientos de sus desempeños y la evaluación de puestos empírica que mantiene la empresa.

El Sub-Gerente es el que está encargado de la administración del Recurso Humano, pero considera que estas funciones deben estar en manos de personal especializado en cuanto a la Administración de Personal se refiere, por lo que recomienda que debe crearse un Departamento con un sistema que favorezca a los trabajadores y a la empresa. Dessler (op. cit.)

b.4 Bonificación

Tienen la política de aguinaldo de Navidad, la cual está integrada a la partida del Décimo Tercer (XIII) Mes que reciben los trabajadores de acuerdo a la siguiente escala de antigüedad:

- Trabajadores con menos de dos (2) años continuos de trabajo, la partida del Décimo Tercer (XIII) Mes del 15 de diciembre únicamente.
- Trabajadores con más de dos (2) años de servicios completo y hasta un día menos de cinco (5) años, una semana de trabajo más la partida del Décimo Tercer (XIII) Mes.
- Trabajadores con cinco (5) años o más de servicios de continuos en la empresa, dos (2) semanas de salario adicionada a la partida del Décimo Tercer (XIII) Mes.

En la actualidad el Departamento de Recursos Humanos de la empresa en estudio, se maneja de forma empírica, por lo tanto, éstas no pueden garantizar un efectivo reclutamiento y selección de personal, ni estos pueden saber, exactamente cual es su verdadera posición en cuanto a compensación en el mercado laboral.

CAPÍTULO TERCERO

APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

A. ENCUESTA

1. Variables e Indicadores

a. Trabajo de Equipo

Grupo de personas que se entrenan para realizar tareas en cooperación mutua.

b. Condiciones de Trabajo

Es el entorno en que debe desempeñarse la labor en el ambiente físico y emocional; por ejemplo, si las condiciones son: aislados, adecuados, calurosas, frías o estrechez.

c. Capacitación

Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto de trabajo actual.

Mientras que para William McGehee la capacitación consiste:

"Son todas las actividades que van desde la adquisición de una sencilla habilidad motriz hasta el desarrollo de un conocimiento técnico completo, la inculcación de aptitudes

administrativas muy elaboradas y la evolución de actitudes referentes a problemas sociales complicados y discutibles”¹¹

d. Motivación

Impulso interno que experimenta una persona para emprender una acción con libertad. Los factores de motivación son los elementos en el entorno que provocan el impulso que conduce a la acción del individuo. Nash (1985).

e. Salarios

Es la retribución que el empleador debe pagar al trabajador y comprende, no sólo lo pagado en dinero y especies, sino también, las gratificaciones, percepciones, primas, comisiones, participaciones en las utilidades y todo ingreso o beneficio que el trabajador reciba por razón o como consecuencia de éste. También se le conoce como la remuneración asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.

¹¹ McGehee, William. **Capacitación: Adiestramiento y Formación Profesional**. Segunda Edición. Editorial Limusa. México: 1992, pág. 14.

f. Descripción de Puestos

Especificación por escrito que incluye los deberes laborales y otros aspectos de un puesto determinado, así como datos sobre las relaciones jerárquicas, su remuneración, su entorno, etc.; en otras palabras, es un enunciado de los deberes y responsabilidades del trabajo. Grados (op. cit.)

g. Estructura Organizacional

Serie de escalones o niveles que muestra los títulos de los puestos de una organización y los conecta estableciendo las responsabilidades y el grado de subordinación del mismo. Strauss y Sayles (1981)

h. Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es el establecimiento y la aplicación de estándares y patrones de medición para evaluar el trabajo de un empleado, la cantidad y calidad de ejecución. También es llamado Informe de Eficiencia, Gradación de Méritos, Evaluación de Progreso y Estándares de Ejecución. Muchinsky (1994)

i. Satisfacción

La satisfacción en el trabajo se logra cuando el estado de la Relación humana que establece, desarrolla y mantiene al supervisor, junto con el trabajador mismo, se iguala al patrón de motivación del individuo.

j. Comunicación

Trato o correspondencia de información entre dos o más personas. Vehículo o canal de información. Participación y transmisión de ideas, conocimientos, información o actividades. Strauss y Sayles (op. cit)

B. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

1. Hipótesis de Trabajo

La hipótesis de trabajo seleccionada en este trabajo de grado, se plantea de la siguiente manera: Se desea saber, tomando como sujeto de estudio a los trabajadores de la empresa Distribuidora Guimar, S. A., la influencia que han representado en el desempeño de su labor las variables siguientes: Trabajo de Equipo, Condiciones de Trabajo, Capacitación, Motivación, Salarios, Descripción de Puestos, Estructura Organizacional, Evaluación del Desempeño, Satisfacción, Comunicación.

2. Población y Muestra

Para esta investigación se utilizó la técnica de muestreo de tipo aleatorio. Entendiéndose con esto la selección de individuos al azar dentro de la población total.

Es necesario indicar que a través de las técnicas de muestreo se logra la utilización, procedimiento y su adecuación a las distintas poblaciones que el investigador desea estudiar. Ary y Asghar (1982).

El procedimiento de muestreo debe ser aquel que garantice algunos elementos que contengan la muestra a la cual se le va a aplicar el tratamiento respectivo.

Una vez determinado el universo de la muestra investigada, en este caso los empleados de la empresa Distribuidora Guimar, S.A., es necesario escoger dentro de la población total a un número reducido.

La muestra debe ser representativa y al mismo tiempo adecuada. Se dice que es representativa cuando se encuentran en ellas todas las características más importantes de la población de tal forma que las condiciones a las que lleguemos se consideren válidas. Chow (1982).

Por otro lado, es adecuada cuando existe una proporción entre el volumen de las muestras y la población total.

Tomando en consideración y tal como mencionamos anteriormente, que el sujeto de estudio de nuestra investigación son los trabajadores de la empresa Distribuidora Guimar, S. A. y que la misma cuenta con 20 empleados; esta cantidad pasa a representar el universo de la población a investigar la cual estará representada por la N mayúscula.

Por otra parte, tenemos que la muestra que tomaremos para aplicarle la encuesta estará representada por 18 de los 20 trabajadores, la misma estará identificada por la n minúscula.

Esto significa que para determinar el porcentaje de encuestados utilizaremos la fórmula siguiente:

$$\frac{n}{N} \times 100 = \%$$

$$\frac{18}{20} \times 100 = \mathbf{90\%}$$

Si expresamos lo anterior en palabras tenemos que la muestra entre la población por cien, nos da como resultado el porcentaje de la población que encuestamos, en el caso que nos ocupa representa un noventa por ciento (90%).

CUADRO No. I

VARIABLES E INDICADORES DE LA ENCUESTA

VARIABLES	INDICADORES
1. Trabajo de Equipo	01 Relaciones con mis compañeros 11 Integración con los Mandos
2. Condiciones de Trabajo	02 Comodidades 12 Maquinaria y Equipo
3. Capacitación	03 Seminarios 13 Entrenamiento Especializado
4. Motivación	04 Estímulo 14 Reconocimiento de Trabajo
5. Salarios	05 Remuneración 15 Beneficios
6. Descripción de Puestos	06 Procedimientos Especificados 16 Tareas Realizadas
7. Estructura	07 Organigrama 17 Centralizado
8. Evaluación	08 Evaluación del Desempeño 18 Medición del Desempeño
9. Satisfacción	09 Satisfecho en mis Tareas 19 Actitud hacia el Trabajo
0. Comunicación	10 Información 20 Aclaración de Dudas

Fuente: Confeccionado por la autora de la investigación Licda. Margarita Pérez

3. Recolección de Datos

Para el estudio se utilizó la técnica de encuesta, este instrumento de medición debe llevar en su aplicación dos elementos básicos; validez y confiabilidad.

Para lo primero sería la obtención real de lo que se pretende medir y la confiabilidad en relación a la constancia o permanencia de los resultados que se le aplican los instrumentos en períodos sucesivos.

La redacción de la encuesta es motivo de cautela al preparar el cuestionario. Las interrogantes, en su totalidad, se consideran de tipo cerradas en donde las repuestas son cortas y específicas.

Durante la preparación de la encuesta consideramos como elementos básicos la brevedad, el orden de las interrogantes, su posición y el acceso a una fácil tabulación.

En esta etapa presentamos el instructivo donde explicamos como se debe llenar la encuesta, se muestra lo que representa cada número de la tabla de valoración, aunado a la forma como deben ser contestadas las preguntas. Finalmente, se presenta el cuestionario redactado con las veinte preguntas que aparecen en la Figura No. 1, que se presenta a continuación.

FIGURA No. 1

DISEÑO DEL CUESTIONARIO

**UNIVERSIDAD DE PANAMA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA GUIMAR, S.A.”**

En la encuesta que se presenta a continuación encontrará usted veinte (20) preguntas sobre algunos aspectos de su trabajo y su actitud con respecto a los mismos, con la finalidad de detectar, analizar y buscar soluciones a las posibles dificultades en su trabajo.

Para que esta encuesta se realice de una manera positiva y objetiva necesitamos que tenga un alto grado de espíritu de honestidad, así como también, la mejor cooperación por parte de cada uno de ustedes.

INSTRUCCIONES:

Lea cada una de las preguntas y decida que tan satisfecho se siente usted en relación a ese aspecto de su trabajo. Califique todas las preguntas de esta encuesta encerrando con un círculo el número que corresponda a lo que usted siente. Luego proceda a calificarlo de acuerdo a la siguiente tabla.

- No. 1** Encierre en un círculo el No. 1 cuando usted considere que la respuesta es MUY MALA o sea, que no refleja lo que usted piensa que debe ser.
- No. 2** Encierre en un círculo el No. 2 cuando usted considere que la respuesta es MALA o sea, cuando ese aspecto refleja varias cosas que usted piensa que no deben ser.
- No. 3** Encierre en un círculo el No. 3 cuando usted considere que la respuesta es REGULAR o sea, cuando usted no se haya definido, ni sentido satisfacción o insatisfacción.
- No. 4** Encierre en un círculo el No. 4 cuando usted considere que la respuesta es BUENA o sea, cuando ese aspecto está de acuerdo a lo que usted piensa que debe ser.
- No. 5** Encierre en un círculo el No. 5 cuando usted considere que la respuesta es MUY BUENA o sea, cuando ese aspecto está totalmente de acuerdo con lo que usted piensa que debe ser.

LA ACTITUD CON RESPECTO A MI TRABAJO ES:

01	La relación que tengo con mis compañeros de trabajo es	1	2	3	4	5
02	Las comodidades para realizar mi trabajo son	1	2	3	4	5
03	Los seminarios tomados para su preparación los considera	1	2	3	4	5
04	El estímulo que recibe al realizar su labor lo considera	1	2	3	4	5
05	Considero que el salario que recibo en comparación a otros que realizan igual o menor trabajo es	1	2	3	4	5
06	Los manuales con los procedimientos especificados que le ayudan a realizar su labor son	1	2	3	4	5
07	Calificaría su conocimiento sobre el organigrama de la empresa como	1	2	3	4	5
08	La forma en que es evaluado la considera como	1	2	3	4	5
09	La satisfacción que usted siente por las labores que realiza la considera como	1	2	3	4	5
10	La información proporcionada por mis compañeros para realizar mi trabajo es	1	2	3	4	5
11	Cuando realiza trabajo en equipo la integración con los mandos la considera	1	2	3	4	5
12	La maquinaria y equipo que le proporciona la empresa para realizar su labor la considera	1	2	3	4	5
13	El entrenamiento que ha recibido para el desempeño eficiente de sus funciones lo considera	1	2	3	4	5
14	Considera usted que el reconocimiento por la labor realizada es	1	2	3	4	5
15	Los beneficios que recibe actualmente de la empresa son	1	2	3	4	5
16	Mis conocimientos sobre las tareas que debo realizar son	1	2	3	4	5
17	La forma en como lo ha afectado la centralización de las operaciones de personal en Panamá la considera	1	2	3	4	5
18	La forma en que realizan la medición del desempeño la considera	1	2	3	4	5
19	Su actitud hacia el trabajo que realiza la considera	1	2	3	4	5
20	La colaboración que recibo de mis jefes para aclarar mis dudas en mi trabajo es	1	2	3	4	5

4. Tabulación

Cuadro No. II
TABULACIÓN DE ENCUESTA

M: Mala

R: Regular

B: Bueno

S/R: Sin Respuesta

No. de Preg.	PUNTAJES			PUNTAJES TOTALES				
	1-2 M	3 R	4-5 B	0 S/R	1-2 M	3 R	4-5 B	0 S/R
01	-	III		-	0	3	15	0
02	-	III		-	0	4	14	0
03		II	III	-	13	2	3	0
04	II	I		-	2	6	10	0
05		II	II	-	4	7	7	0
06		III	-	-	15	3	0	0
07	III		II	-	3	8	7	0
08	I	I	I	-	1	11	6	0
09	II		II	-	2	4	12	0
10	-			-	0	4	14	0
11	-	I	II	-	0	6	12	0
12	I		II	-	1	5	12	0
13			I	-	8	4	6	0
14				-	3	5	10	0
15	I			-	1	8	9	0
16	I	II		-	1	12	5	0
17				-	5	9	4	0
18	II	I		-	2	11	5	0
19	-	II	I	-	0	7	11	0
20	-			-	0	5	13	0

Fuente: Confeccionado en base a la encuesta realizada.

C. RESULTADOS POR ÁREAS

1. Concentración de Resultados

Cuadro No. III
CONCENTRACIÓN DE RESULTADOS

M: Mala

R: Regular

B: Bueno

S/R: Sin Respuesta

VARIABLES	No. de PREG.	TOTAL DE RESPUESTAS POR PREG.				PUNTAJES TOTALES							
						CLASIFICACION DE RESPUESTAS				PORCENTAJES (%)			
		M	R	B	S/R	M	R	B	S/R	M	R	B	S/R
TRABAJO EN EQUIPO	01	0	3	15	0	0	9	27	0	0	25	75	0
	11	0	6	12	0								
	TOTAL	0	9	27	0	36	36	36	36				
CONDICIONES DE TRABAJO	02	0	4	14	0	1	9	26	0	3	25	72	0
	12	1	5	12	0								
	TOTAL	1	9	26	0	36	36	36	36				
CAPACITACIÓN	03	13	2	3	0	21	6	9	0	58	17	25	0
	13	8	4	6	0								
	TOTAL	21	6	9	0	36	36	36	36				
MOTIVACIÓN	04	2	6	10	0	5	11	20	0	14	30	56	0
	14	3	5	10	0								
	TOTAL	5	11	20	0	36	36	36	36				
SALARIOS	05	4	7	7	0	5	15	16	0	14	42	44	0
	15	1	8	9	0								
	TOTAL	5	15	16	0	36	36	36	36				
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	06	15	3	0	0	16	15	5	0	44	42	14	0
	16	1	12	5	0								
	TOTAL	16	15	5	0	36	36	36	36				
ESTRUCTURA	07	3	8	7	0	8	17	11	0	22	47	31	0
	17	5	9	4	0								
	TOTAL	8	17	11	0	36	36	36	36				
EVALUACIÓN	08	1	11	6	0	3	22	11	0	8	61	31	0
	18	2	11	5	0								
	TOTAL	3	22	11	0	36	36	36	36				
SATISFACCIÓN	09	2	4	12	0	2	11	23	0	5	31	64	0
	19	0	7	11	0								
	TOTAL	2	11	23	0	36	36	36	36				
COMUNICACIÓN	10	0	4	14	0	0	9	27	0	0	25	75	0
	20	0	5	13	0								
	TOTAL	0	9	27	0	36	36	36	36				

FUENTE: Confeccionado en base a la información obtenida de la Hoja de Tabulación.

No. 1 Trabajo de Equipo

Los resultados obtenidos en ésta variable indican que ningún trabajador considera que la realización de los trabajos en equipo es mala, nueve (9) de cada treinta y seis (36) repuestas fueron regulares lo que representa un veinticinco por ciento (25%) del total; mientras que veintisiete (27) de cada treinta y seis (36) repuestas revelan gran satisfacción lo que equivale a un setenta y cinco por ciento (75%) del total. Ver Figura No. 2

No. 2 Condiciones de Trabajo

Las respuestas en esta área revelan que veintiséis (26) de cada treinta y seis (36) repuestas fueron contestadas favorablemente, lo que representa un setenta y dos por ciento (72%) del total; nueve (9) de cada treinta y seis (36) repuestas que representa un veinticinco por ciento (25%) del total son regulares; uno (1) de cada treinta y seis (36) repuestas reflejó insatisfacción lo que equivale a un tres por ciento (3%) del total. Ver Figura No. 3

No. 3 Capacitación

El análisis de esta variable muestran que nueve (9) de cada treinta y seis (36) repuestas fueron buenas lo que representa un veinticinco (25%) del total; seis (6) de cada treinta y seis (36) repuestas fueron regulares lo que constituye

un diecisiete por ciento (17%) del total y veintiuna (21) de cada treinta y seis (36) repuestas mostraron insatisfacción lo que equivale a un cincuenta y ocho por ciento (58%) del total. Ver Figura No. 4

No. 4 Motivación

Los resultados obtenidos en esta variable indican que veinte (20) de cada treinta y seis (36) respuestas fueron buenas, lo que revela un cincuenta y seis por ciento (56%) del total, once (11) de cada treinta y seis (36) respuestas fueron regulares lo que equivale a un treinta por ciento (30%) del total; cinco (5) de cada treinta y seis (36) respuestas fueron malas lo que representa un catorce por ciento (14%) del total. Ver Figura No. 5

No. 5 Salarios

Los análisis en esta área revelan que dieciséis (6) de cada treinta y seis (36) repuestas son buenas lo que contempla un cuarenta y cuatro por ciento (44%) del total; luego quince (15) de cada treinta y seis (36) repuestas lo que equivale a un cuarenta y dos por ciento (42%) fueron contestadas de forma regular; finalmente cinco (5) de cada treinta y seis (36) repuestas revelan insatisfacción lo que representa un catorce por ciento (14%) del total. Ver Figura No. 6

No. 6 Descripción de Puestos

Con relación a esta área, el catorce por ciento (14%) del total que representa cinco (5) de cada treinta y seis (36) respuestas fueron satisfactorias; cuarenta y dos por ciento (42%) de total que equivale a quince (15) de cada treinta y seis (36) repuestas fueron regulares, y el cuarenta y cuatro por ciento (44%) restante que representa dieciséis (16) de cada treinta y seis (36) repuestas fueron desfavorables. Ver Figura No. 7

No. 7 Estructura Organizacional

En ésta variable los resultados fueron los siguientes: once (11) de cada treinta y seis (36) repuestas fueron buenas que representan un treinta y un por ciento (31%) del total, diecisiete (17) de cada treinta y seis (36) repuestas fueron regulares lo que equivale a un cuarenta y siete por ciento (47%) del total, ocho (8) de cada treinta y seis (36) repuestas fueron insatisfactorias reflejando un veintidós por ciento (22%) del total. Ver Figura No. 8

No. 8 Evaluación del Desempeño

Los resultados obtenidos en esta variable muestran que once (11) de cada treinta y seis (36) respuestas fueron satisfactorias, lo que representa un treinta y un por ciento (31%) del total, veintidós (22) de cada treinta y seis (36)

respuestas fueron regulares lo que equivale a un sesenta y un por ciento (61%) del total; tres (3) de cada treinta y seis (36) respuestas fueron malas lo que nos da como resultado un ocho por ciento (8%) del total. Ver Figura No. 9

No. 9 Satisfacción

El análisis de esta variable indica que veintitrés (23) de cada treinta y seis (36) repuestas fueron buenas lo que representa un sesenta y cuatro por ciento (64%) del total; once (11) de cada treinta y seis (36) repuestas fueron regulares que constituye un treinta y un por ciento (31%) del total y dos (2) de cada treinta y seis (36) repuestas mostraron insatisfacción lo que equivale a un cinco por ciento (5%) del total. Ver Figura No. 10

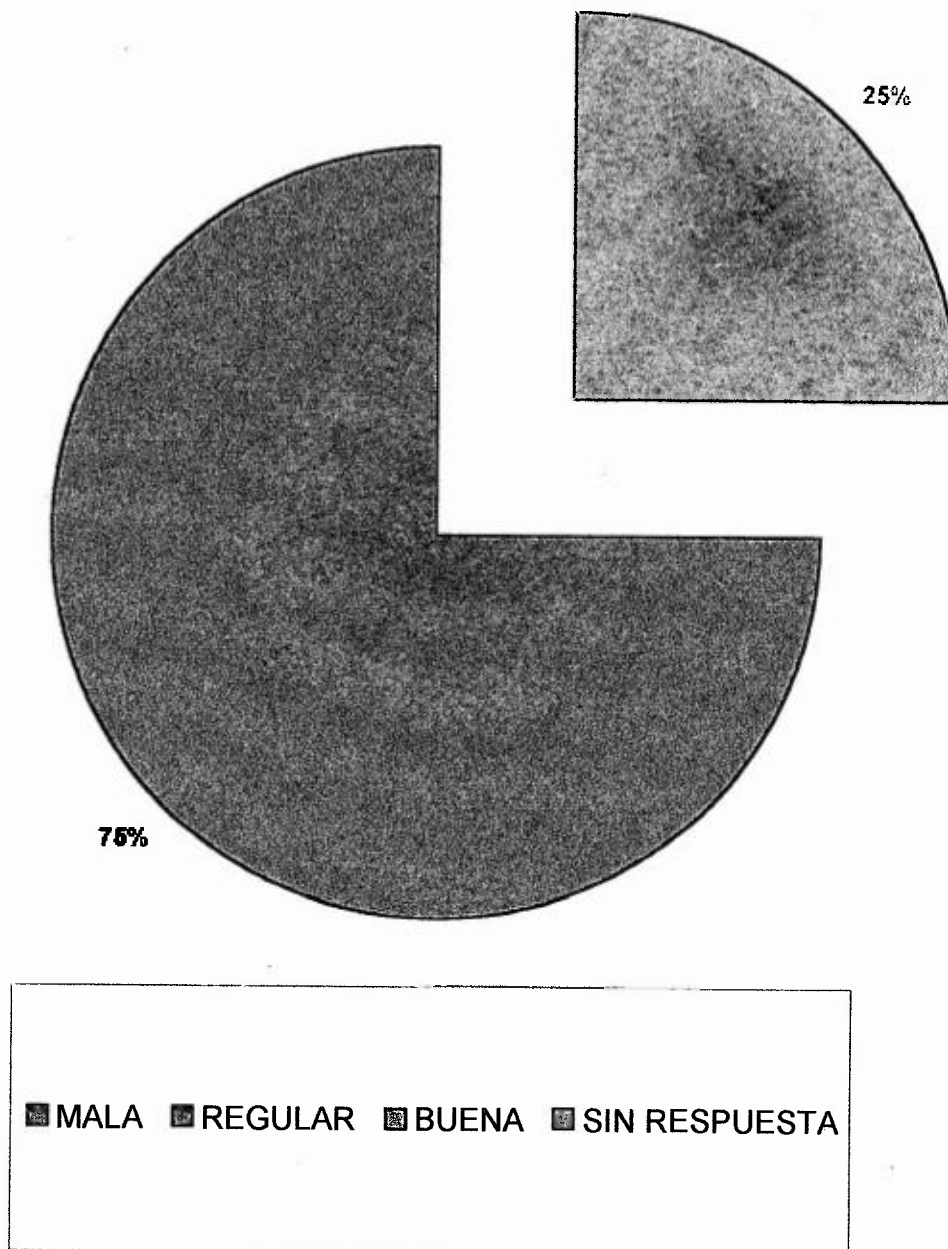
No. 10 Comunicación

En ésta variable observamos uno de los más altos grados de satisfacción encontrado en el Cuadro de Concentración de Resultados, donde veintisiete (27) de cada treinta y seis (36) que equivalen a un setenta y cinco por ciento (75%) fueron favorables. Por otra parte, nueve (9) de cada treinta y seis (36) repuestas fueron regulares lo que representa un veinticinco por ciento (25%) del total, ninguna respuesta refleja insatisfacción. Ver Figura No. 11

2. Gráficos

FIGURA No. 2

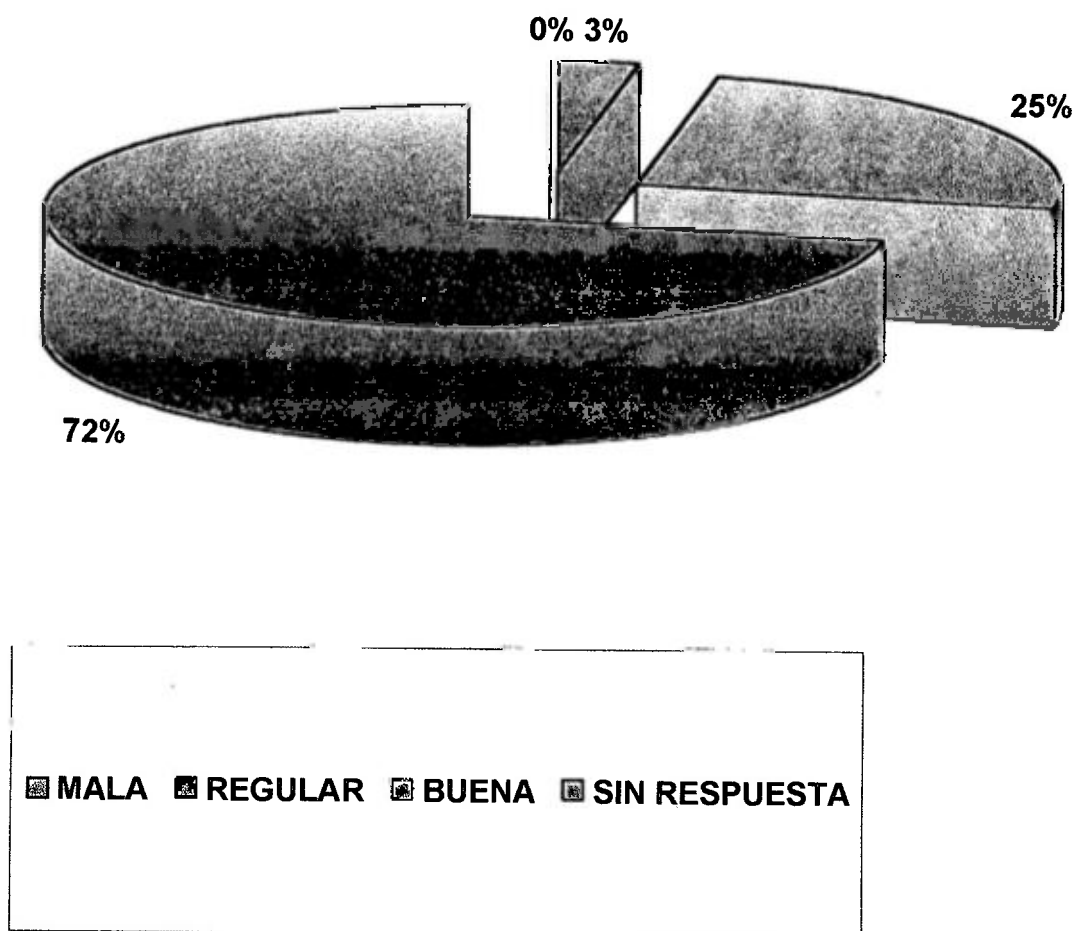
TRABAJO DE EQUIPO



FUENTE: Información obtenida del Cuadro No. 3 Concentración de Resultados

FIGURA No. 3

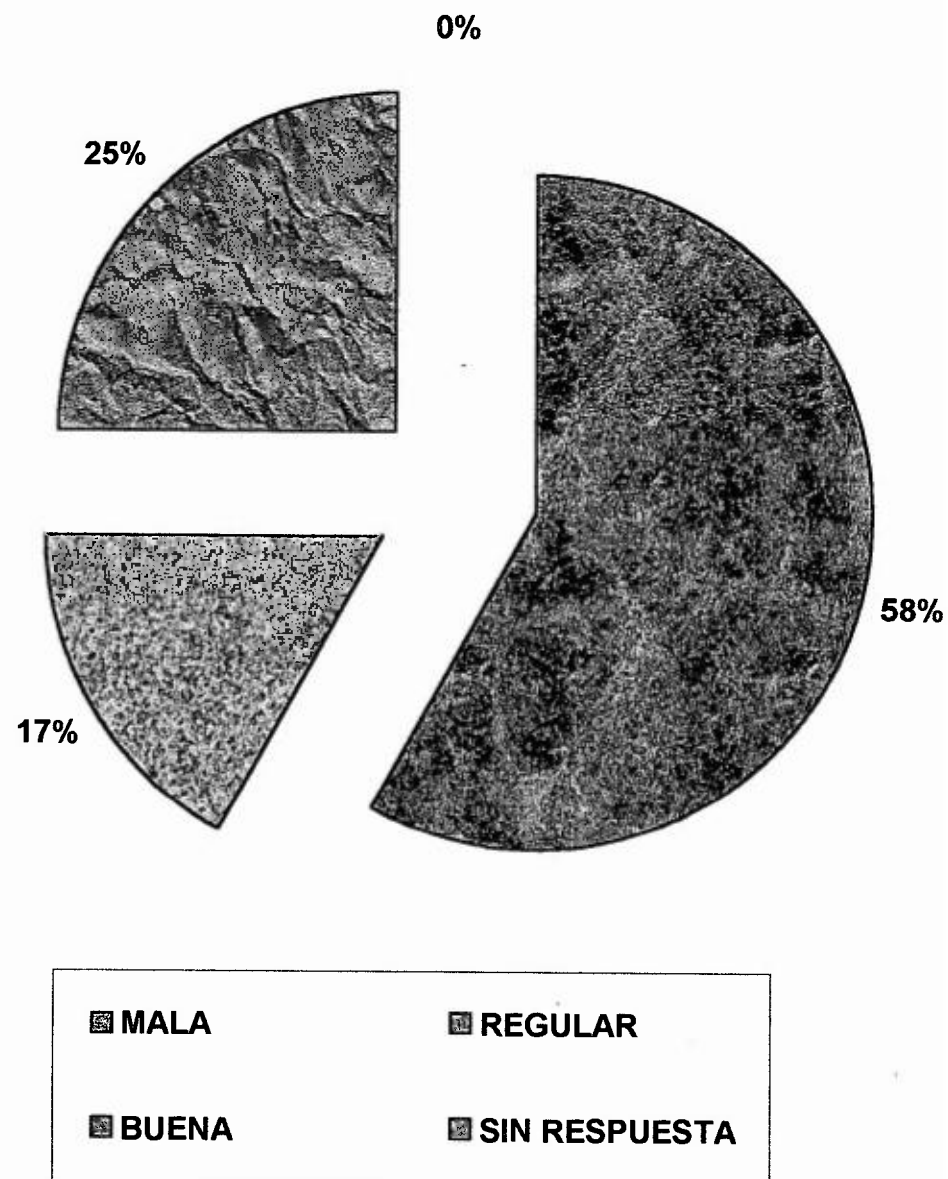
CONDICIONES DE TRABAJO



FUENTE: Información obtenida del Cuadro No. 3 Concentración de Resultados

FIGURA No. 4

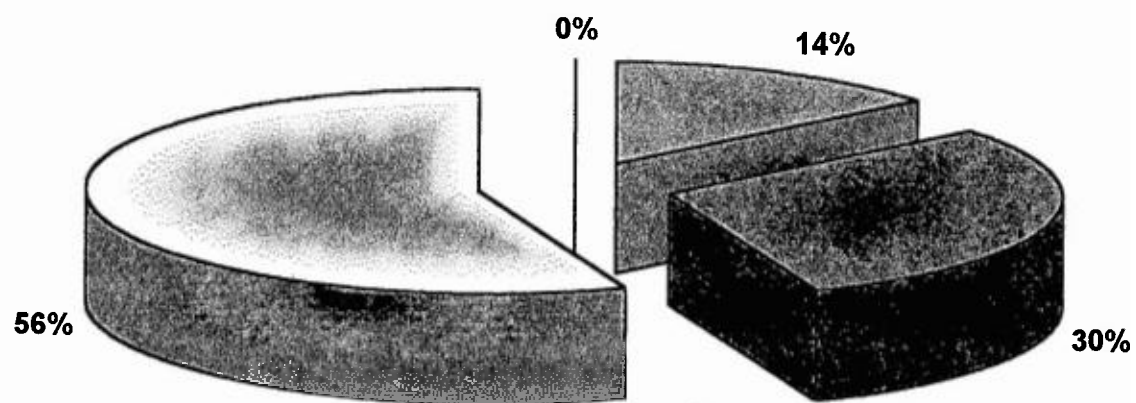
CAPACITACIÓN



FUENTE: Información obtenida del Cuadro No. 3 Concentración de Resultados

FIGURA No. 5

MOTIVACIÓN

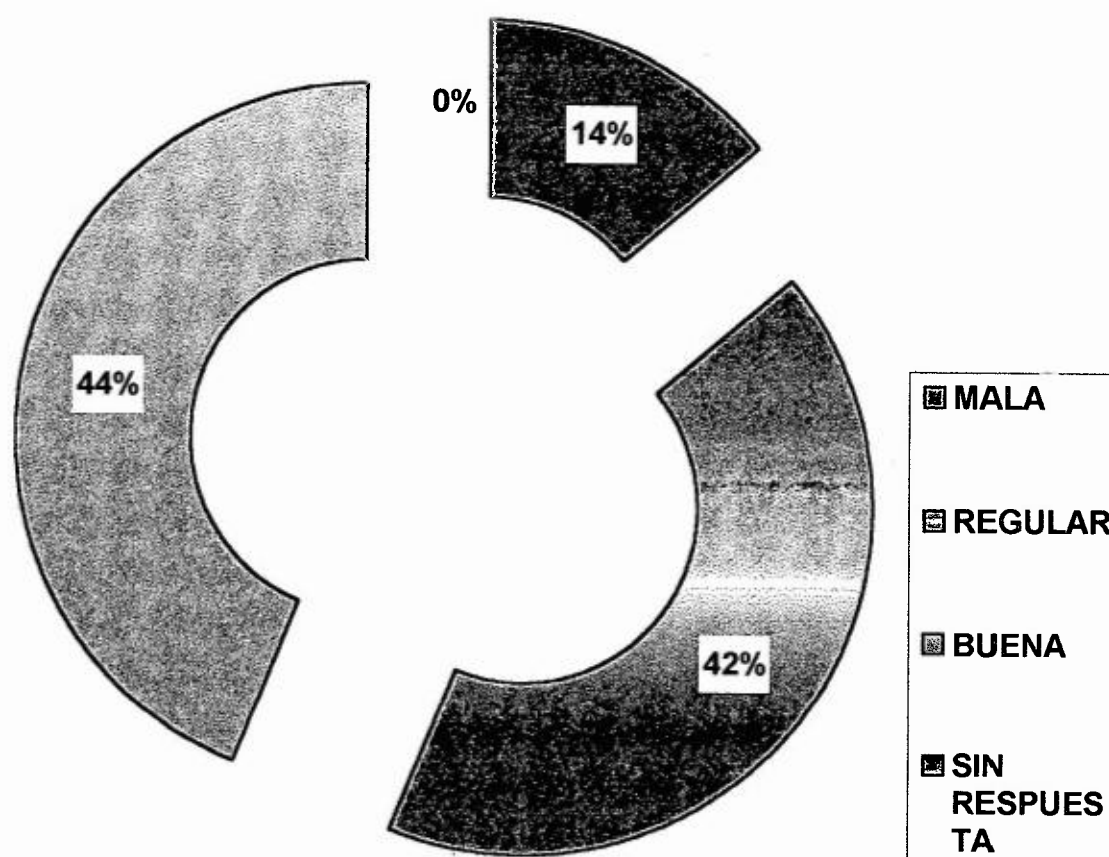


■ MALA ■ REGULAR ■ BUENA ■ SIN RESPUESTA

FUENTE: Información obtenida del Cuadro No. 3 Concentración de Resultados

FIGURA No. 6

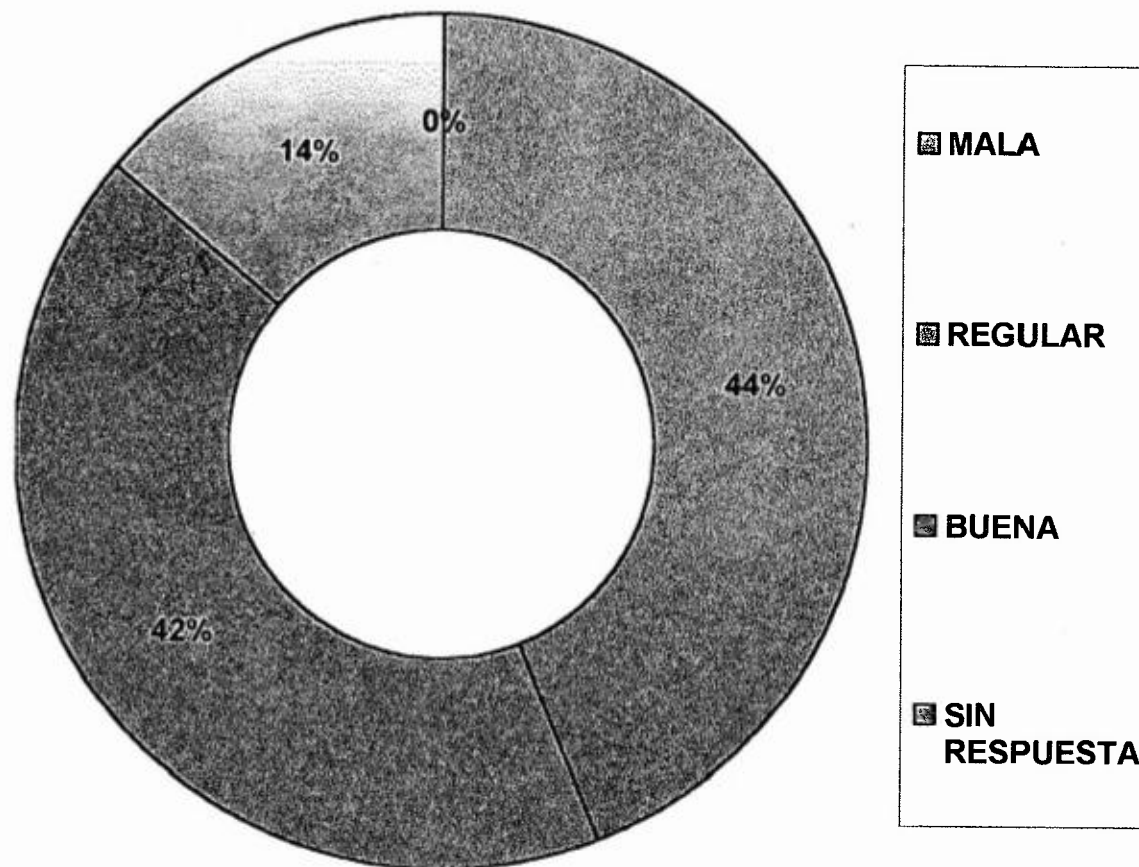
SALARIOS



FUENTE: Información obtenida del Cuadro No. 3 Concentración de Resultados

FIGURA No. 7

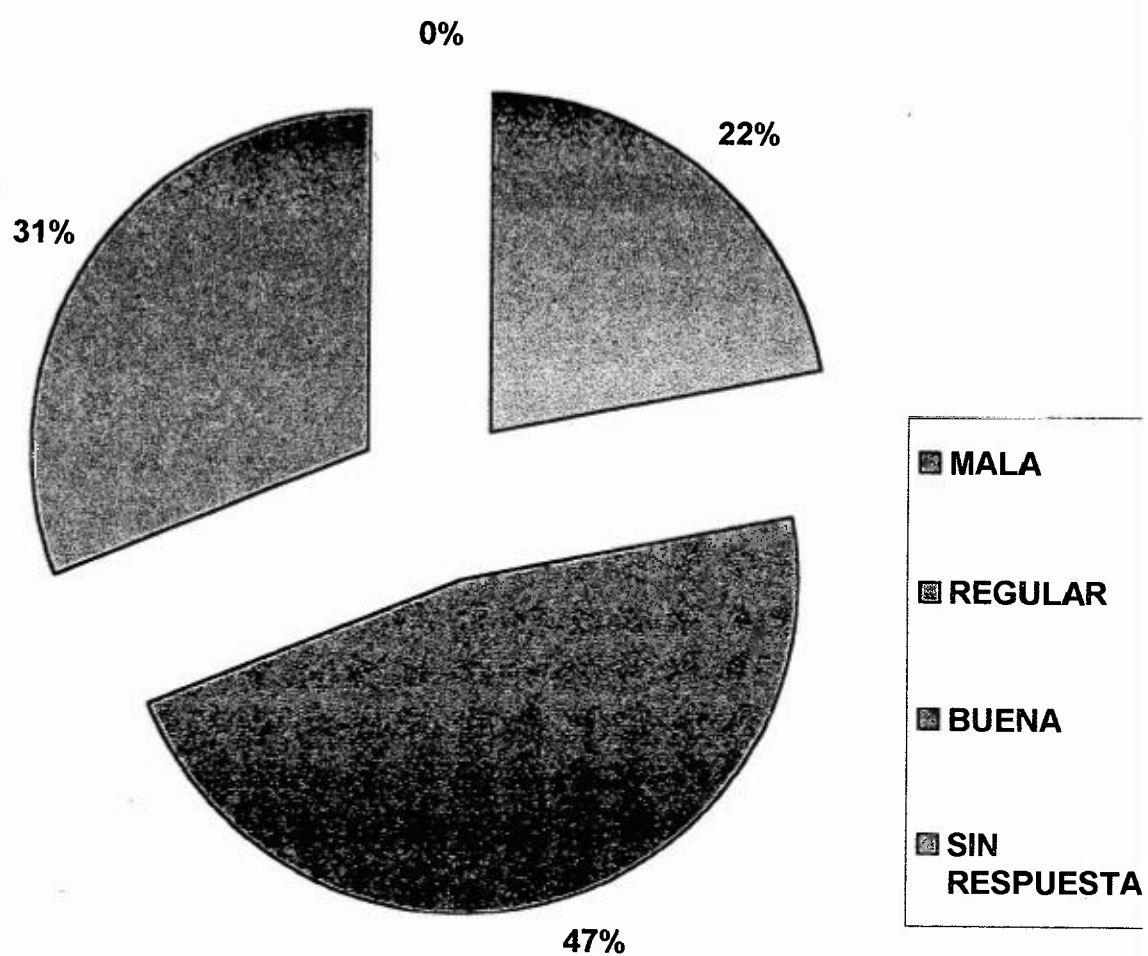
DESCRIPCIÓN DE PUESTO



FUENTE: Información obtenida del Cuadro No. 3 Concentración de Resultados

FIGURA No. 8

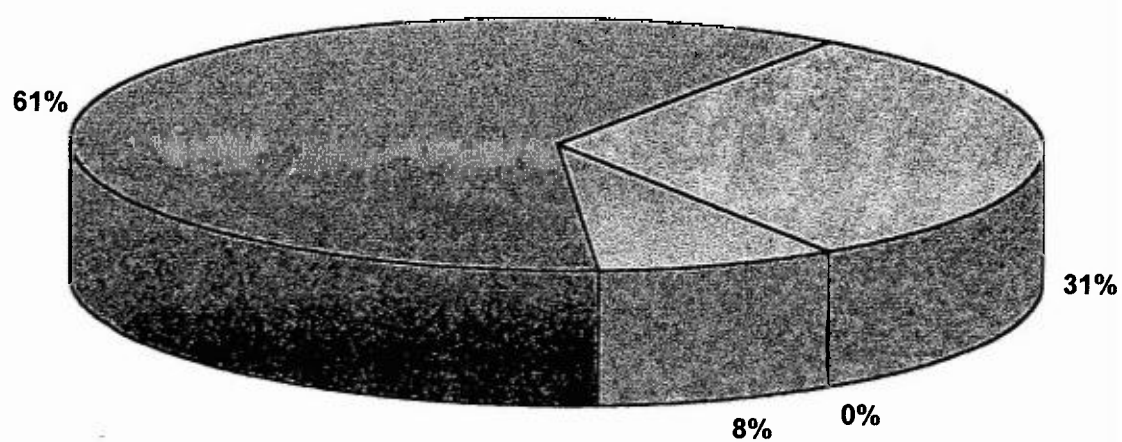
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



FUENTE: Información obtenida del Cuadro No. 3 Concentración de Resultados

FIGURA No. 9

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

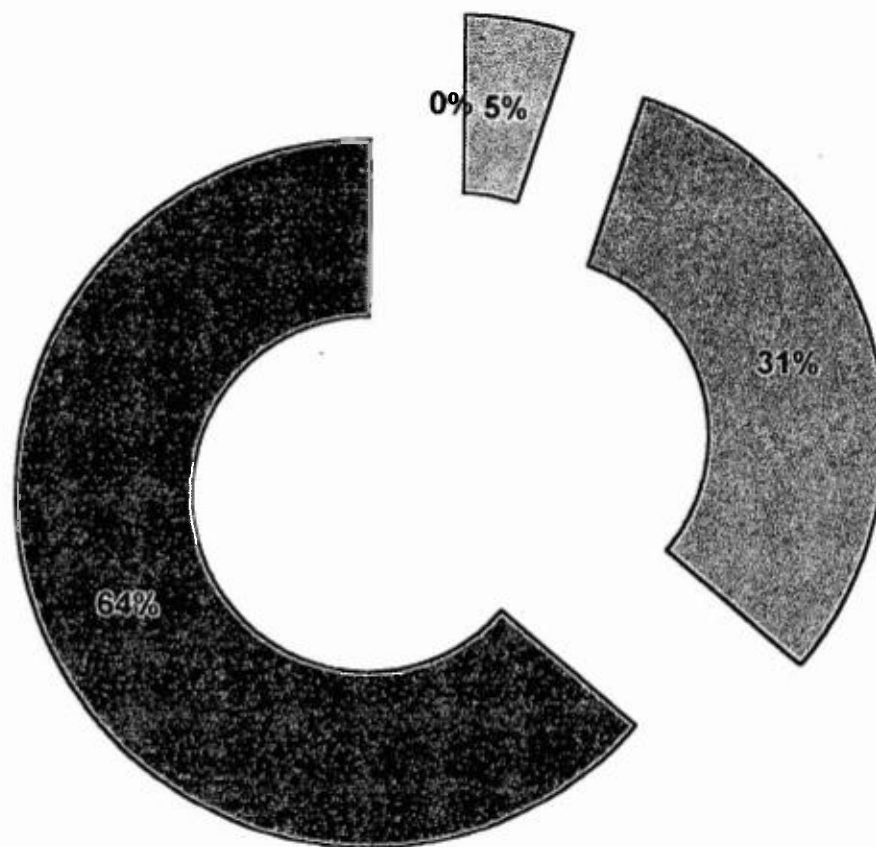


 **MALA**  **REGULAR**  **BUENA**  **SIN RESPUESTA**

FUENTE: Información obtenida del Cuadro No. 3 Concentración de Resultados

FIGURA No. 10

SATISFACCIÓN

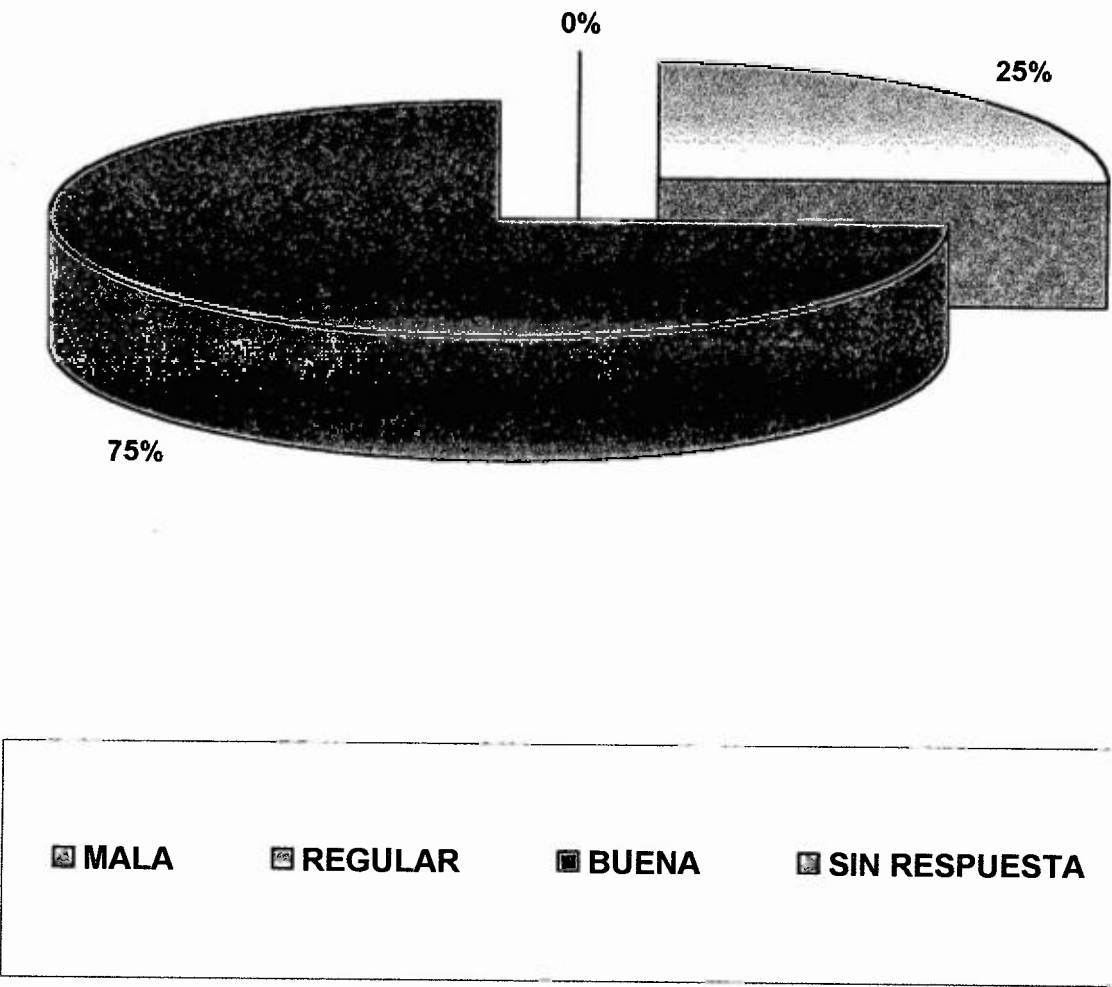


■ MALA ■ REGULAR ■ BUENA ■ SIN RESPUESTA

FUENTE: Información obtenida del Cuadro No. 3 Concentración de Resultados

FIGURA No. 11

COMUNICACIÓN



FUENTE: Información obtenida del Cuadro No. 3 Concentración de Resultados

CAPÍTULO CUARTO

PROPUESTA DE PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A. ADMINISTRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Con el propósito de administrar efectivamente a su personal, una empresa no solamente debe formular un programa de personal sólido, sino que también debe desarrollar una organización capaz de llevar a la práctica éste. La efectividad con que pueda organizarse el personal que tiene una influencia importante en la eficiencia con la cual se coordine y desempeñe las actividades de la empresa y en la satisfacción que obtiene el personal que desempeña esas actividades. Chruden y Sherman (1985).

Dada la naturaleza de la Administración de Personal de la empresa Distribuidora Guimar, S.A., dentro del contexto del proceso administrativo, la responsabilidad recae sobre la Sub-Gerencia. El Sub-Gerente es la persona encargada de todo lo relacionado con la Administración de Personal. Pero como la empresa ha crecido, las complejidades han aumentado lo que hace imperante la organización e implantación de un Sistema de Administración de Recursos Humanos.

Un Departamento de Recurso Humanos debe organizarse teniendo como fundamento las necesidades de la compañía de manera que ayude a los demás departamentos a desempeñar sus funciones de personal.

La atención o importancia que se le concede a la administración y supervisión del personal, es quizás el factor más importante en el éxito o estancamiento de la administración de personal en una compañía. Si no se le concede importancia, probablemente el desarrollo humano no pasará por períodos de prosperidad.

Cabe destacar, que la compañía si se ha preocupado por el desarrollo de las diferentes actividades de su personal y el buen desempeño de éste.

El Departamento de Recursos Humanos puede ser conformado por varias secciones y manejado por varias personas. Debido al número de personas empleadas, que son solamente veinte (20) empleados, las operaciones no son tan extensas, por lo que el Departamento puede ser manejado por dos (2) personas, un Jefe de Personal y una Secretaria. Sin embargo, todas las actividades y funciones que conlleva una Administración de Personal tienen que ser desarrolladas sea por pocas o muchas personas.

Toda Administración de Personal debe organizar y tratar a los trabajadores de tal manera, que logre la utilización máxima de sus capacidades en el trabajo asignado, para así obtener mayor potencial de cooperación de los mismos. La cooperación es un factor de importancia para la Empresa, ya que

ayuda a todos los empleados a mejorarse así mismo, en el límite de sus capacidades e intereses.

Con la creación de un Departamento de Recursos Humanos, se logrará ayudar a la compañía a realizar políticas claras de personal, tales como: contratación, traslados, ascensos, suspensiones, despidos y otros.

La cordial aceptación que se dé a la Administración de Recursos Humanos como Departamento, puede lograr relaciones constructivas a través de la unidad lo que sería saludable para la Administración.

1. Funciones del Departamento

Para que el Departamento de Recursos Humanos trabaje en forma eficiente y adecuada, deberá velar y responsabilizarse de las siguientes funciones:

1. Suministrar procedimientos y servicios de personal, tales como selección, empleo, entrenamiento, administración de sueldos y salarios y educación sobre higiene y seguridad.

2. Diagnosticar y controlar los diversos índices de trabajo de grupo, tales como eficiencia productiva, ausentismo, acciones de trabajo, quejas, agravios y mantener informada a la Gerencia sobre las dificultades reales que necesiten de atención conjunta.
3. Mantener al día los archivos de los registros individuales del personal, con el objeto de conocer el progreso de los empleados, tales como ascensos, vacaciones, licencias, traslados y todo tipo de correspondencia tramitada del empleado.
4. Coordinar y vigilar la administración de sueldos y salarios de manera que se ajuste a la realidad nacional y al principio de que, a igual trabajo igual salario.
5. Planear y ejecutar programas de evaluación que permitan reconocer los méritos de los trabajadores, así como brindarles incentivos y otros beneficios.
6. Mantener una política de relación entre los empleados de la compañía y vigilar el bienestar y seguridad de los mismos.
7. Tramitar y controlar todas las acciones de personal de los empleados.

8. Llevar un control de asistencia de todo el personal, con el propósito de preparar los informes de ausencias y tardanzas requeridos por la Gerencia.

2. Políticas de Personal

Un plan de personal bien elaborado deberá considerar los siguientes puntos antes de establecer el proceso operativo o la política práctica de personal:

- a. Como medida general es requisito indispensable que el Departamento de Recursos Humanos sea considerado “una necesidad evidente”, por parte de la Gerencia y de la Junta Directiva de la organización.
- b. El Departamento de Recursos Humanos debe nacer como un proceso administrativo lógico y racional, y no como un plan filantrópico o paternalista instaurado por el patrono.
- c. La Gerencia o Junta Directiva deberá definir con claridad la política futura de personal y respaldará ante los demás organismos tal

política, estableciendo la necesaria coordinación, y reclamando a la vez la cooperación del caso.

- d. El Departamento de Recursos Humanos no podrá ser guiado por una persona no apta desde el punto de vista de los conocimientos de personal y su proceso administrativo.
- e. El Departamento de Recursos Humanos no deberá pregonar su eficiencia a voz en cuello, sólo necesita demostrarla.
- f. No deben existir secretos ni excusas o disimulos en el funcionamiento del Departamento. Se tendrá respecto a los demás el debido respeto a la vez que se exigirá ese respeto recíproco. Worthy (1987)

Un Jefe de Personal inteligente preverá los problemas futuros y elaborará programas flexibles a las distintas situaciones que se presentan en el diario desempeño de su labor. Es frecuente conocer, sin embargo, la franqueza con que algunos ejecutivos admiten sus limitaciones en cuanto al conocimiento del manejo de materiales y procesos productivos, pero por el contrario no están dispuestos a admitir su falta de capacidad para juzgar o manejar personal.

Por lo general, la mayoría de los jefes "creen" sinceramente que, como administradores son excelentes y que poseen amplísima capacidad para el

manejo de personal. Es más, aun en el caso de propietarios y gerentes que reconocen su incapacidad para manejar y contratar personal, no todos están conformes con la necesidad de establecer un organismo técnico, capaz de resolver sus problemas de personal.

Aparte de los errores administrativos cometidos en perjuicio de los Administradores de Personal, por algunos Gerentes y Directores, por la actitud negativa o excesivamente conservadora en cuanto a políticas dinámicas de personal, está el temor infundado de la preponderancia que, entre el personal de la entidad puede adquirir un excelente y comprensivo Director de Recursos Humanos.

Un Departamento de Recursos Humanos bien establecido con funcionarios capacitados y competentes, estará en disposición de sortear las veleidades de los miembros que laboran en la empresa, y tratará con eficiencia de buscarle la debida solución a los problemas que de seguro aflorarán cotidianamente.

Tal como no lo plantea Arias Galicia (1985) es ilusorio pretender una perfecta organización de "relaciones humanas", porque en la empresa, por la naturaleza misma de las cosas, existen demasiados antagonismos; antagonismos entre los dirigentes y los dirigidos, entre los "teorizantes" y los

ejecutores, entre los propietarios, entre los individuos; por sus caracteres, sus edades, su formación, su religión, su raza, su sexo, etc.

Lo anterior es en resumen algunos de los puntos que debemos considerar al momento de implementar el Departamento de Recursos Humanos en la empresa en estudio.

3. Equipo de Trabajo

En la actualidad la empresa, no está llevando a cabo las funciones de Administración de Recursos Humanos a nivel de Departamento. Todas estas funciones la está controlando la Sub-Gerencia.

Si se llegase a crear el Departamento de Recurso Humanos en la empresa Distribuidora Guimar, S. A., bajo la responsabilidad de un Jefe de Personal y una secretaria, estas dos (2) personas podrían llevar a cabo todas las funciones relacionadas con la coordinación de las políticas y prácticas de personal, el mantenimiento de los registros centralizados y la administración del programa que concierne a la compañía como un todo.

Este departamento lo puede dirigir una persona con experiencia en el ramo o que haya cursado estudios universitarios en Administración de Empresas.

a. Responsabilidades y Deberes

Al implementarse un Departamento de Recursos Humanos, éste deberá acoplar su funcionamiento en base a una estructura lo más apropiada posible a la entidad en que habrá de operar, naturalmente dependiendo de su tamaño.

No hace falta subrayar la importancia de la estructuración de un Departamento de Recursos Humanos desde el punto de vista de la eficacia de sus funciones, ya sea que se trate de empresas de reciente funcionamiento, como de aquéllas ya establecidas. Lo que se debe tener presente, sin embargo, es que la estructura de un Departamento de Personal (y las personas que lo integran), aun inspirada en la experiencia ajena, debe adaptarse a las necesidades de la organización a fin de cumplir a cabalidad sus actividades.

Resuelto el problema de organización del Departamento, el paso siguiente consistirá en “la implantación orgánica de instrucciones”, cuya

aplicación regule en forma sistemática y especializada las responsabilidades y deberes de cada una de las unidades que integran el Departamento.

❖ Jefe de Recursos Humanos

Las funciones del jefe de personal son muy diversas, ya que debe realizar tareas de mucha responsabilidad como lo son la aplicación de normas administrativas que deben ejecutarse en la organización:

- a. Evaluar e informar continuamente sobre la efectividad de las políticas, planes y procedimientos del recurso humano de la empresa.
- b. Recomendar al Gerente General la revisión o adopción de nuevas políticas, planes y procedimientos de personal.
- c. Reclutar candidatos para empleo de acuerdo con lo solicitado por los jefes de sucursales y dentro de la política de personal de la empresa.

- d. Realizar entrevistas posteriores a la contratación con los nuevos empleados y con los jefes inmediatos de modo de apreciar la efectividad de su puesto.
- e. Mantenerse informado de los requerimientos de personal a corto y largo plazo, y planificar para satisfacer esos requisitos.
- f. Asesorar en materia de promoción, transferencia, permisos para ausentarse y otros.
- g. Ser responsable del desarrollo de técnicas de evaluación de puestos y calificación de méritos.
- h. Manejar el proceso de reclutamiento y selección de los recursos humanos con el fin de obtener la mayor calidad de fuerza laboral en la empresa.
- i. Revisar los movimientos de personal que se ejecuten en la empresa, las resoluciones de nombramiento, ascensos, aumentos de sueldos, traslados y otros.

- j. Asesorar en materia de salarios; administración de políticas, planes y procedimientos de personal.
- k. Acordar con los empleados sobre asuntos recreativos cuando esté involucrada en ello la empresa o sus instalaciones.
- l. Aprobar el empleo, promoción, rescisión o transferencia de los trabajadores de la empresa.
- m. Coordinar la ejecución de acciones referentes al ingreso y movilización del personal en la organización; previa autorización de la unidad competente.
- n. Tener un amplio conocimiento de las normas y reglamentos vigentes sobre administración de personal en el sector privado.
- o. Cumplir con las funciones de organizar, planificar, dirigir y controlar las labores que competen a este Departamento.

❖ Secretaria del Departamento de Recursos Humanos

La Secretaria es responsable ante su superior (Jefe de Personal) de llevar a cabo las funciones que a continuación se exponen:

- a. Atender el cumplimiento eficiente de las órdenes emanadas de la oficina del Jefe de Recursos Humanos.
- b. Revisar toda la documentación que su jefe deba firmar, a fin de agilizar el movimiento de dicha documentación.
- c. Establecer un archivo sistemático de toda la documentación que se moviliza en la empresa, a fin de poder localizar de manera precisa cualesquier información requerida.
- d. Coadyuvar efectivamente en las labores del Departamento de Recursos Humanos, y servirle de apoyo en los procesos de evaluación, información, registro del personal, etc.
- e. Mantener al día todo aquello que se relacione con sobre tiempo (horas extras), preavisos, licencias (con o sin sueldo), indemnizaciones, bonificaciones de empleados y jubilaciones.

- f. Controlar efectivamente los registros de asistencia diaria (ausencias, tardanzas, permisos) del personal.
- g. Llevar al día los archivos pertinentes (individuales) a los empleados a fin de brindar información actualizada de los mismos cuando el Departamento lo requiera.

4. Documentos Controles

Para el desarrollo de las actividades de personal de la empresa Distribuidora Guimar, S. A., consideramos que debemos mencionar varios documentos que lo podemos denominar como documentos controles; dentro de los más importantes encontramos los que a continuación enumeramos, estos documentos serán sugeridos a la empresa para su mayor desarrollo.

1. Solicitud de Vacaciones

Debe ser utilizado por el Departamento de Recursos Humanos para que los empleados de la Empresa soliciten el tiempo de descanso que establece el Código de Trabajo, este tiempo tiene que ser por 30 días remunerados, se origina el período desde su inicio hasta el día en el cual el empleado tiene que volver a sus labores cotidianas, en este documento se tiene información sobre

el cargo que tiene el empleado, sección a la cual pertenece, su número tanto de cédula de identificación personal, como de seguro social.

La parte importante de este documento son las firmas del jefe de sucursal, Gerente General de la compañía y la firma del solicitante o empleado. Existe una información adicional al final del documento donde dice quien la preparó y por quién fue revisada. (Ver Figura No. 12)

2. La Carta de Trabajo

El Departamento de Recursos Humanos también es el encargado de emitir las Cartas de Trabajo en la cual el Gerente General de la Empresa certifica que un determinado funcionario es empleado de la Empresa, se detalla los datos personales del empleado, además del período cuando ingresó a la empresa, salario y deducciones generales como son Seguro Social, Seguro Educativo, Fondo Complementario, Impuestos sobre la Renta, Pensiones, Cuentas por Cobrar a empleados, embargos y además características del contrato si es permanente o eventual y las firmas de los dos funcionarios anteriormente señalados. (Ver Figura No. 13)

FIGURA No. 12

SOLICITUD DE VACACIONES

Panamá, ____ de _____ 19__

Señor Gerente:

Yo, _____ de conformidad con el artículo No. 57 del Código de Trabajo, solicito a usted, treinta (30) días de vacaciones remuneradas, a partir del _____, por haber prestado servicios como empleado de manera ininterrumpida desde el ____ de _____ de 19__ al ____ de _____ de 19__.

Actualmente desempeño el cargo de: _____

Seguro Social No.: _____

Cédula No.: _____

Sueldo B/.: _____

Firma del Solicitante

Jefe de Sucursal

Gerente General

La solicitud que antecede es correcta de conformidad con los registros del
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Preparado por: _____

Revisado por: _____

FIGURA No. 13

CARTA DE TRABAJO

Panamá, ____ de ____ de 19 ____

A Quien Concierno:

El suscrito Gerente General certifica que; _____;
con cédula de identidad personal No. _____ y Seguro Social No.
_____, comenzó a trabajar en esta empresa el día ____ de
_____ de 19 ____ y actualmente se desempeña como _____
con un salario de B/. _____.

DETALLE DE DEDUCCIONES MENSUALES

Seguro Social		Ahorros	
Seguro Educativo		Banco	
Fondo Complementario		Casa Comercial	
Impuesto S/Renta		Cuentas por Cobrar-Cía.	
Pensiones		Casa Comercial	
Vivienda		Embargos	
Seguro Social		Otros	
		TOTAL	

Gerente General

Jefe de Recursos Humanos

3. Hoja de Servicio

Es otro de los documentos que se llevan en el Departamento de Recursos Humanos, se le elabora a cada trabajador por separado desde la fecha de entrada a la compañía describiendo el cargo o posición al cual fue designado, datos personales del empleado como dirección, teléfono, fecha de nacimiento, sexo, cédula de identificación personal, seguro social, licencia, educación (títulos obtenidos en la primaria, secundaria, universidad). En esta hoja se lleva también el registro del salario desde el inicio se hace un cuadro donde se describe los ascensos, aumentos, el sueldo si este ha tenido cambio y cuando se ha hecho el cambio de posición y el cargo nuevo al cual se asigna. (Ver Figura No. 14)

4. Control de Asistencia y Licencias

Se debe llevar un control de asistencia y licencia por mes, las tardanzas ya sean justificadas o injustificadas. Las ausencias justificadas que pueden ser con Certificado Médico o sin certificado. Las injustificadas pueden ser con excusa o sin excusa. Las licencias considerando los motivos o razones para que ocurra esto, ya sea por estudios, entrenamiento, enfermedad u otros factores. Se debe comenzar todos los años cada vez que se inicia, incluimos en el renglón de las licencias el tiempo que utiliza para llevar a cabo dicho evento o actividad. (Ver Figura No. 15)

FIGURA No. 14

HOJA DE SERVICIO

Nombre: _____ Fecha de Entrada: _____
Cargo: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____
Fecha de Nacimiento: _____ Sexo: _____
Cédula No. _____ Seguro Social No. _____
Educación: Primaria _____ Secundaria _____ Universidad _____
Títulos obtenidos: _____

RECORD DE SUELDO

Sueldo Inicial B/. _____

Fecha	Ascenso	Aumento	Sueldo Mensual	Fecha	Posición

OBSERVACIONES: _____

FIGURA No. 15

REGISTRO DE ASISTENCIA Y LICENCIAS

Nombre: _____ Cargo: _____ Año: _____

TARDANZAS

	JUSTIFICADAS		INJUSTIFICADAS		LICENCIA
	c/cert. med.	s/cert. med.	c/excusa	s/excusa	Tiempo Utilizado
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Sept.					
Oct.					
Nov.					
Dic.					

c/cert. med. = Con Certificado Médico

s/cert. med. = Sin Certificado Médico

Observaciones: _____

5. Calendario de Vacaciones

El calendario de vacaciones es un documento que tienen los diferentes jefes de sucursales en el cual ellos llevarán un control del nombre del empleado y su cargo, el período legal de cada uno de los trabajadores en la sección, cual es el período que le corresponde de vacaciones según el inicio de sus labores y lo establecido por el Código de Trabajo, las últimas vacaciones que el empleado ha tomado en la empresa, esto existe porque tenemos situaciones en las cuales hay funcionarios que no toman su tiempo y de esta manera se les lleva un control por sección. Dos renglones importantes son los períodos acordados y los utilizados. Los acordados son los que se establecen en los Contratos de Trabajo y en el Código de Trabajo; los utilizados son los que estos emplean, ejemplo: un empleado acordó que eran 30 días de vacaciones, pero de estos días solamente utiliza 15 días, él no utilizó lo acordado en el contrato, solamente está utilizando la mitad de sus vacaciones.

Los saldos también se colocan en este calendario de vacaciones continuando con el mismo ejemplo, él tendría un saldo de quince días para el próximo período de vacaciones, estos saldos el empleado los utilizará en la forma más adecuada y según las políticas de la Empresa. (Ver Figura No. 16)

FIGURA No. 16

CALENDARIO DE VACACIONES

NOMBRE	Período Legal	Últimas Vacaciones	Tiempo Acumulado	Período Acordado	Período Utilizado	Saldo Días

FECHA: _____ JEFE DE SUCURSAL: _____

6. Solicitud de Permiso

Lo utilizan todos los empleados, para ausentarse durante el horario de trabajo. Contiene información como la sección a la cual pertenece el empleado, la fecha de esta solicitud, la hora de salida y la entrada, esto es por que el empleado no se tomará todo el día laborable para realizar su diligencia o problema que tenga que resolver, este formulario es para períodos cortos y durante la jornada de trabajo. Se debe explicar claramente el motivo o causa por el cual se ausentará, la firma del empleado y la autorización del jefe de la sección para que sea efectiva, ya que este documento lo deben de tener todos los jefes de sucursales, además se archivará en el expediente del empleado. (Ver Figura No. 17)

7. Historial del Empleado

El Departamento de Recursos Humanos debe contar con un historial del empleado en el cual recopila los datos personales de los empleados, como su nombre completo incluyendo sus apellidos, nombre de pila, número de cédula de identificación personal, seguro social, fecha de nacimiento, especificando el mes, año, lugar, distrito, provincia y país, sexo, dirección donde reside lo más detallada posible. El estado civil del empleado si es soltero, casado, viudo, unido separado, personas que dependen de él, tipo de parentesco y edad.

FIGURA No. 17

SOLICITUD DE PERMISO

Nombre del Empleado: _____

Sección: _____

Fecha: _____

Hora de Salida: _____

Hora de Entrada: _____

MOTIVO: _____

Firma del Empleado: _____

Autorizado por: _____

Nota: Para archivar en el expediente del empleado.

En situaciones de emergencia se tiene el nombre, parentesco, lugar donde labora, dirección para localizar a la persona y notificarle la emergencia que se tiene con el empleado.

Se especifican los datos físicos como lo son: el estado salud, altura, tipo de sangre, además se le pide la fecha del último examen físico que se ha realizado.

La educación se divide para que se coloque los años que han cursado en cada uno de estos períodos, cuantos años en primaria, secundaria, universidad; además tiene un renglón que dice otros esto incluye: cursos, seminarios, adiestramientos especiales, etc. Se lleva una información completa de los empleos anteriores a que se iniciara en la empresa, en este renglón se tiene el cargo que ocupaba, dirección de la empresa, departamento, jefe superior inmediato y las razones por la cual se fue de la empresa en la que prestaba servicios anteriormente. Además, se incluye información sobre labores en la compañía y la posición, salario que devengaba en el empleo anterior, es de esta manera como se lleva un historial completo de cada empleado.(Ver Figura No. 18)

FIGURA No. 18

HISTORIAL DEL EMPLEADO

1. DATOS PERSONALES

- a. Nombre: _____
- b. No. de Cédula _____ No. Seguro Social _____
- c. Fecha de Nacimiento: _____ Sexo: _____
- d. Dirección: _____
Teléfonos: _____ Apdo. Postal: _____
- e. Estado Civil: _____
- f. Personas que dependen de usted Parentesco Edad
- _____
- _____
- _____
- g. En caso de emergencia, localizar a:
- Nombre: _____
- Parentesco: _____
- Teléfono: _____

2. DATOS FÍSICOS

- a. Estado de Salud: Buena ____ Regular ____ Mala ____
- b. Peso ____ Altura ____ Visión ____ Tipo de Sangre ____
- c. Fecha de último examen físico: _____

3. EDUCACIÓN

- a. Primaria: _____
- b. Secundaria: _____
- c. Universidad: _____

4. EMPLEOS ANTERIORES

Empresa _____ Jefe Inmediato _____

5. Fecha de Ingreso a la Compañía: _____

Sueldo B/. _____ Posición: _____

Firma del Trabajador

B. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Con el propósito de implantar la estructura organizativa de la empresa Distribuidora Guimar, S. A. se procede a presentar el proyecto de reestructuración organizacional y funcional. El mismo contiene en su parte organizativa la creación de un organigrama en el cual se presentan claramente definidos los niveles jerárquicos y se establecen nuevas posiciones. En la parte funcional se describen cuáles serán las funciones que debe ejecutar cada uno de los miembros que integran dicha estructura.

1. Organizacional

A medida que una empresa crece, aumenta el número de unidades y subunidades de trabajo, además, se agregan puestos de supervisión. Dessler (1991).

a. Ubicación del Departamento de Recursos Humanos

En el Organigrama original de la empresa no se contempla la ubicación del Departamento de Recursos Humanos dentro de sus funciones, y por lo tanto el propósito de este trabajo es darle una ubicación dentro de la estructura administrativa, que ayudaría al mejor funcionamiento de la empresa. Nuestra

opinión es que el Departamento de Recursos Humanos debe estar ubicado directamente bajo la autoridad Gerencial donde la información llega sin ningún intermediario, para poder proyectar sus funciones a las diferentes sucursales sin tener que pasar por otros conductos. El organigrama, visto de una forma general funcionará según el esquema que presentamos más adelante.

Como podemos ver colocamos la unidad de Personal a un nivel funcional o Staff, para así responder directamente al Gerente General o Sub-Gerente.

Esta estructura será beneficiosa para la administración porque trabajará en coordinación directa con el Departamento de Recursos Humanos. Una buena Administración de Personal, se da cuando ocupa dentro de la estructura organizativa la jerarquía que le corresponde.

Es sumamente importante que exista un Departamento de Recursos Humanos dentro de la administración de la empresa, ya que este realizará sus funciones técnicas y además se encargará de resolver los problemas de personal que surjan dentro de la empresa, tales como asistencia del personal, turnos de trabajo; reclutamiento, selección, adiestramiento, contratación de todo el personal nuevo y llevar expedientes completos de todos los empleados; en fin resolver cualquier problema concerniente a los empleados.

b. Organigrama Propuesto

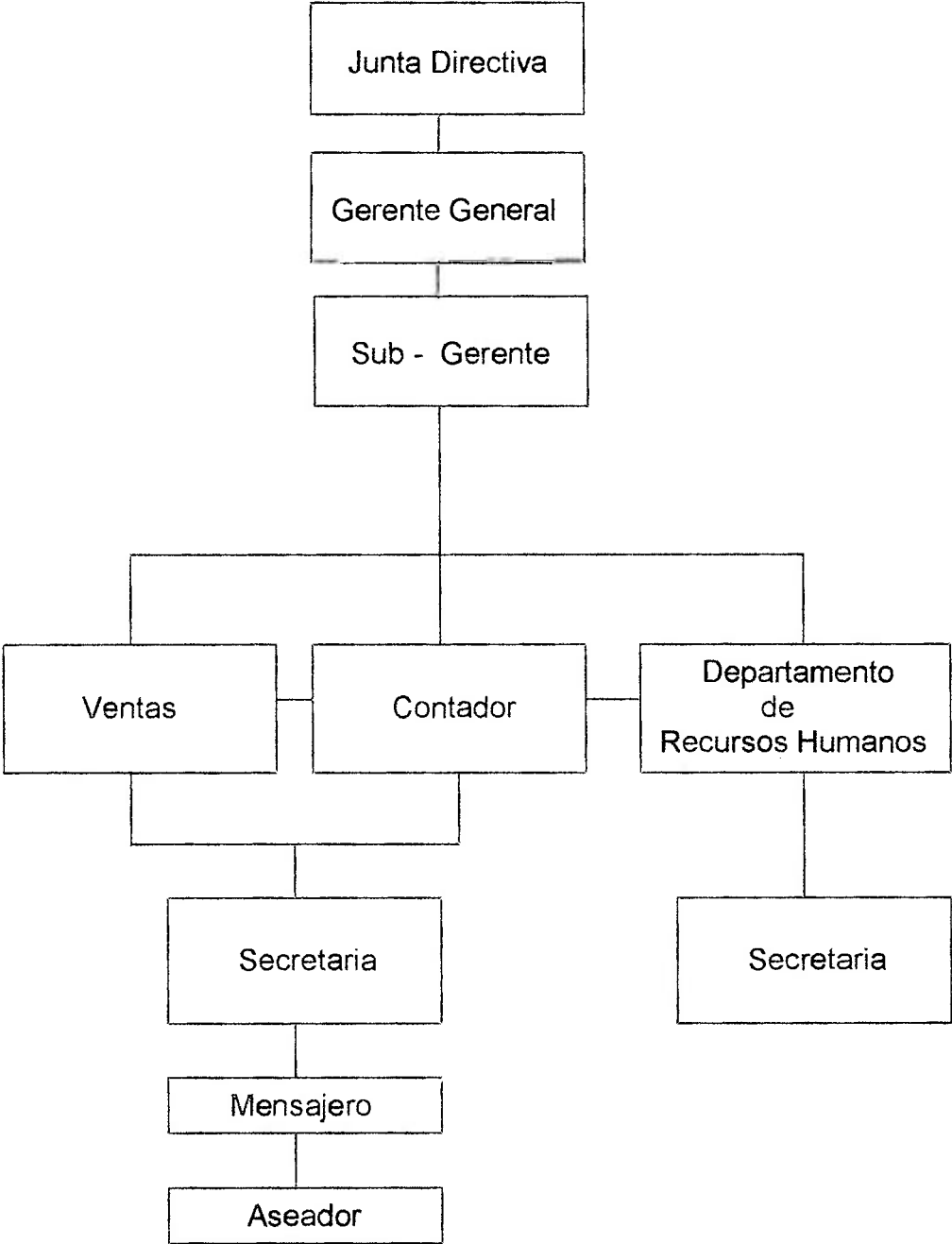
Cuando en una entidad se pasa por alto el organigrama, se carece de canales de información y se tiende a la duplicación del trabajo y a las contradicciones. Una situación difícil, pasa a ser rápidamente imposible de resolver. De allí la necesidad que en la empresa Distribuidora Guimar, S. A. se establezca un organigrama que recoja sus necesidades actuales y futuras, además de llenar el vacío existente por la carencia del mismo. Seguidamente, se ofrece el organigrama propuesto, se considera que el mismo ayudará a prevenir problemas organizacionales de la empresa en el futuro. (Ver Figura No. 19)

2. Funcional

Luego de establecida su estructura organizacional es necesario proporcionar un documento que contenga toda la información referente a los cargos establecidos. Esto facilitará a la organización la contratación del personal y a los ocupantes de los puestos, el desarrollo de las funciones que les han sido asignadas.

FIGURA No. 19

ORGANIGRAMA PROPUESTO



Fuente: Confeccionado por la autora de la investigación Licda. Margarita Pérez

a. Descripciones de Funciones

Esta etapa es considerada de suma importancia, ya que del grado de explicación que se le brinde al trabajador sobre la descripción de su puesto, así será su rendimiento. Dessler (op. cit)

Una opinión bastante amplia de Werther (1995) sobre el tema expresa que, la descripción del puesto es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía; incluso si se trata de puestos de diferente nivel pueden precisarse características relevantes, pero indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de los datos.

Este concepto indica la necesidad de mantener una constante en todos los niveles, de la forma en que se explica al trabajador sus obligaciones. En el caso de la empresa en estudio, no existe ningún documento que siga estas indicaciones.

Para la descripción de las funciones se emplean como puntos principales una serie de términos de carácter técnico, propios del campo de la administración de recursos humanos y de la administración en general. Estos

son los siguientes: naturaleza del trabajo, tareas típicas, responsabilidades y otras características y requisitos. Strauss y Sayles (op. cit)

A continuación, se ofrece la descripción de las funciones que deberán desarrollar los trabajadores que laboran en la empresa Distribuidora Guimar, S. A., según aparece en el organigrama propuesto.

➤ **Junta de Accionistas**

Constituye la parte más elevada en la pirámide de mando de la empresa. Esta integrada por el Presiente, Vice-Presidente, Secretario y Tesorero.

Entre las funciones y responsabilidades de la junta de accionistas, se pueden señalar las siguientes:

- Decidir todo lo referente a la sociedad, inclusive, acordar la disolución o fusión con otras sociedades.
- Vender sus bienes.
- Reformar el Pacto Social, siempre y cuando se cumplan las disposiciones legales.

- Establecer las políticas o normas de la empresa.
- Estudiar las propuestas de compras, mantenimiento y mejoras en las instalaciones y equipos de la empresa.

➤ **Gerente General**

Naturaleza del Trabajo:

Tiene a su cargo como administrador, responsabilidades inherentes a su posición. Dentro de sus funciones están las de determinar objetivos, procedimientos y estrategias; tomar decisiones en cuanto a la compra de la mercancía (piezas y accesorios para automóviles) para el proceso normal de las operaciones. Además, ejecutar una serie de actividades básicas para el buen funcionamiento de la empresa. De él depende en gran medida el crecimiento y éxito de la misma; debe dirigir y tomar decisiones para mantener el control de la compañía. Debe estar relacionado con todo lo que ese refiere a contratación, instrucción, amonestación y despido del personal.

Tareas Típicas:

- Supervisar la implementación y desarrollo de las actividades administrativas y de ventas.
- Preparar y controlar el cumplimiento de la proyección de crecimiento y planificación de trabajo y presupuestos anuales.
- Elaborar informes relativos a su gestión gerencial y presentarlos a la junta de accionistas.
- Verificar, analizar y comprobar informes de auditoría, contabilidad y bancarios.
- Analizar y presentar los estados financieros ante instituciones financieras para la solicitud de créditos.
- Proponer y velar por la compra, mantenimiento y mejoras de las instalaciones y equipos de la empresa.
- Realizar las compras de piezas y accesorios para automóviles.
- Coordinar y planificar junto a los accionistas estrategias y políticas de la empresa.
- Firmar cheques y otros documentos relativos a la gestión gerencial.
- Negociar préstamos y arreglos especiales.

- Atender consultas técnicas y administrativas de socios, directivos y empleados.
- Instruir a sus subordinados en la ejecución de sus funciones.
- Supervisar y evaluar el personal bajo su cargo.
- Convocar, presidir y dirigir reuniones evaluativas con el personal.
- Proponer ante la Junta de Accionistas incentivos que motiven a los trabajadores.
- Tomar decisiones relacionadas con suspensiones y cesantía del personal.
- Autorizar descuentos y retenciones en los salarios de su personal.
- Desempeñar otras funciones afines e inherentes al cargo.

Responsabilidades y otras Características:

- Le corresponde ejercer supervisión sobre un número variable de empleados.
- Trabaja con independencia técnica, sujeto a las políticas de la empresa.

- Su labor es evaluada mediante la apreciación de los resultados obtenidos.

Requisitos:

- Título en una carrera universitaria en Finanzas, Administración de Empresas, Contabilidad o Economía.
- Experiencia en labores relacionadas con la actividades de administración y ventas.
- Experiencia en supervisión de personal.
- Cartas de Recomendación.

➤ **Secretaria**

Naturaleza del Trabajo:

Asistencia en labores de gran responsabilidad y complejidad a la Gerencia General.

Tareas Típicas:

- Asistir a las reuniones de la junta de accionistas y tomar las actas respectivas cuando se le solicite.
- Velar por la correcta tramitación en el orden administrativo de todos los asuntos que se presenten a consideración.
- Redactar informes, circulares y otros trabajos de similar dificultad.
- Transcribir los acuerdos una vez se firmen y hacerlos del conocimiento de quien corresponda.
- Elaborar cheques y documentos solicitados.
- Archivar la documentación.
- Tomar dictados ocasionalmente.
- Ejecutar otras tareas inherentes al cargo.

Responsabilidades y Otras Características:

- La secretaria debe atender asuntos de gran confiabilidad, lo que demanda un alto grado de responsabilidad y estricta discreción.

- Recibe instrucciones de carácter general y requiere de amplio criterio y especial conocimiento de la organización y funciones de la empresa.
- Su labor es evaluada mediante la apreciación de los resultados obtenidos.

Requisitos:

- Certificado de estudios secundarios y título de Secretariado Ejecutivo en una institución reconocida por el Ministerio de Educación.
- Considerable experiencia en labores de secretariado de alto nivel de responsabilidad (mínimo 2 años).
- Habilidad para tomar dictado taquigráfico.
- Discreción sobre los asuntos que conoce.
- Criterio para resolver problemas corrientes de trabajo de acuerdo con las normas y prácticas establecidas.
- Cartas de recomendación.

➤ **Ventas:**

Naturaleza del Trabajo:

El vendedor sirve de enlace entre la empresa y los clientes. Está encargado de promover el producto en el mercado local.

Tareas Típicas:

- Recomendar a los clientes los productos ofrecidos por la fábrica.
- Elaborar cotizaciones según pedidos de clientes.
- Mantener buena comunicación con la gerencia.
- Asesorar al gerente sobre mejoras en el proceso de ventas.
- Coordinar o ejecutar el cierre de la factura de ventas.
- Colaborar con la gerencia en la compra de la mercancía (repuestos de automóviles).

Responsabilidades y Otras Características:

- Brindar buen trato a los clientes.

- Mantener la buena imagen de la mercancía ofrecida por la empresa.
- Proteger los equipos de la empresa utilizados en sus funciones.

Requisitos:

- Haber culminado estudios secundarios.
- Licencia de conducir.
- Experiencia en ventas (mínimo dos (2) años)
- Cartas de Recomendación.

➤ **Contabilidad**

Naturaleza del Trabajo:

Tiene a su cargo la dirección y supervisión de las labores financiero-contable de la empresa.

Tareas Típicas:

- Registrar las facturas de: ventas, compras y gastos.
- Analizar las cuentas de los proveedores (mensualmente).

- Autorizar la confección de cheques para los gastos a proveedores.
- Calcular costos de ventas.
- Supervisar inventario permanente.
- Confeccionar memos de ajustes al inventario permanente.
- Analizar la cuenta de inventario en tránsito.
- Incorporar al inventario el impuesto de liquidación y trámites de documentos.
- Analizar los intereses pagados por adelantado.
- Preparar los estados financieros.
- Establecer métodos de control y registro de los ingresos y egresos, que permitan llevar un adecuado detalle actualizado de los movimientos contables.
- Confeccionar estados y cuadros estadísticos, para mantener informado a la gerencia del movimiento económico de la empresa.
- Custodiar todos los valores de la empresa.
- Coordinar con la gerencia las acciones a seguir en cuanto a los sistemas de control interno.

- Controlar el archivo de la institución, relacionado con los documentos financiero-contables.
- Evaluar consultas relacionadas con las actividades a su cargo.
- Ejecutar otras tareas propias del cargo.

Responsabilidades y Otras Características:

- Trabaja con independencia.
- Su labor es evaluada por medio del análisis de los informes que presenta y la apreciación de los resultados obtenidos.

Requisitos:

- Cuarto año mínimo de estudios universitarios (aprobados) en la carrera de Licenciatura en Contabilidad.
- Conocimiento del ciclo completo en Contabilidad de Costos.
- Experiencia en cálculos y preparación de planillas (empleados y Caja de Seguro Social).
- Mínimo tres (3) años de experiencia en labores contables.

- Cartas de Recomendación.

➤ **Mensajero:**

Naturaleza del Trabajo:

Generalmente, labora en la calle recogiendo y entregando los repuestos para automóviles u otros documentos importantes de la empresa. También realiza trabajos internos que le sean solicitados.

Tareas Típicas:

- Realizar la mensajería de la empresa, principalmente la externa.
- Efectuar los depósitos en el banco.
- Realizar cobros y pagos de la empresa.
- Retirar y pagar la planilla preelaborada.
- Ayudar al vendedor a repartir la mercancía cuando sea necesario.

Responsabilidades y Otras Características:

- Es responsable por los documentos que maneja.
- Labora bajo la dependencia de sus superiores.
- Realizar su trabajo con prontitud y eficiencia.
- Su labor es evaluada mediante la apreciación de los resultados obtenidos.

Requisitos:

- Certificado de conclusión de estudios secundarios (o al menos primer ciclo).
- Licencia de conducir.
- Experiencia en trabajos de mensajería.
- Cartas de Recomendación.

➤ **Aseador**

Naturaleza del Trabajo:

Está encargado de mantener el área del establecimiento libre de desechos que interrumpan el desarrollo eficiente de las labores. Además, mantener aseado y ordenado el almacén.

Tareas Típicas:

- Realizar la limpieza de toda el área de ventas y de las oficinas en general.
- Colaborar en la mensajería.
- Apoyar cuando sea necesario a cualquiera sección del almacén cuando se lo soliciten.

Responsabilidades y Otras Características:

- Mantener limpio y ordenado el departamento de producción.
- Cuidar los equipos y accesorios de la empresa.

Requisitos:

- Dinámico y con iniciativa.
- Experiencia en la labor.
- Cartas de Recomendación.

C. ETAPAS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO

1. Solicitud de Empleo

Por lo general, las compañías utilizan las formas de solicitud, porque proporciona de una manera rápida y sistemática información variada del solicitante.

Las formas de solicitudes varían de acuerdo con el tamaño y tipo de negocio; pero por lo general, todas deben tener la siguiente información:

- a. Datos Personales: Nombre, dirección, número de teléfono, número de cédula y seguro social, fecha y lugar de nacimiento.
- b. Estado Civil.
- c. Información de Dependientes, hermanos, hijos, padres, etc.
- d. Rasgos físicos: altura, peso, salud, etc.
- e. Educación: colegios, universidades, otros, con sus años de asistencia, lenguas extranjeras.
- f. Experiencias: Empleos anteriores y fechas de separación.

g. Referencias: Comerciales y Personales.

h. Datos Finales: Firma de solicitante y fecha.

2. Entrevista

“Sin importar si la entrevista es no dirigida, dirigida o de algún tipo, idealmente debe contener cinco pasos: planificación de la entrevista, establecimiento de la familiaridad, formulación de preguntas, cierre y revisión de la entrevista”.¹²

La entrevista proporciona una base sólida para decidir entre, contratar o no a la persona.

Debe usarse apropiadamente, para que pueda servir como un punto valioso del proceso de selección. En ella se debe tener la habilidad necesaria para poder obtener toda la información, debe además, verificar la información que ha sido proporcionada en la Solicitud de Empleo. Grados (1988)

Con la entrevista se tiene la oportunidad de informar a la persona sobre las condiciones de la compañía, el puesto, salario y horario de trabajo.

¹² Dessler, Gary. **Administración de Personal**. Cuarta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México: 1991, pág. 237

El éxito de una entrevista depende en parte de un escenario adecuado.

Los factores que favorecen a la entrevista son los siguientes:

- a. Aislamiento y Comodidad: La entrevista debe celebrarse en una oficina privada, con sillas cómodas y con la seguridad de que la conversación no será escuchada por otros.
- b. Un Comienzo Informal: Es conveniente hacer un comienzo indirecto con una cuantas observaciones generales que pueden poner al entrevistado tranquilo y establecer un principio de armonía.
- c. Establecimiento y Mantenimiento de la Confidencialidad: Es importante ayuda al entrevistado, a despertar el sentido de seguridad, el que se desarrolla en la mente de una persona cuando confía que su oyente no va a abusar de su confianza.
- d. Excención de Interrupciones: Las interrupciones pueden tener un efecto destructivo, porque si se está discutiendo un tema difícil y entra por ejemplo una llamada telefónica se puede echar todo a perder.

Si, todos estos factores son tomados en consideración, la entrevista va a ser todo un éxito.

3. Examen Físico

El examen físico hoy por hoy, sigue representando un paso importante dentro del proceso de selección.

Este deberá revelar las características físicas del individuo, de manera que se compruebe que puede desempeñar el puesto que podría llegar a ocupar.

Sin embargo, dada las operaciones que se realizan en la empresa, se hace necesario los siguientes tipos de exámenes:

- a. Examen del Tórax y Pulmones: Debe ser requisito tanto para el personal de oficina, como para los empleados del almacén.
- b. Prueba de Análisis de Orina y Sangre: Debe exigirse a todo empleado nuevo.
- c. Prueba de Orto: En caso de que el solicitante sea una mujer.
- d. Examen Neuro-Psiquiátrico: Se considerará necesario en segunda instancia, se hará sólo cuando las observaciones del médico parecen indicar algún problema de ajuste emocional.
- e. Examen clínico de ojos, oídos, nariz y garganta.

4. Selección

En la empresa, como no hay personal que se encargue directamente de la Administración de Recursos Humanos limitan a la tarea de la selección de personal, solamente a la entrevista y una forma de solicitud.

Hemos escogido de la obra de Chruden y Sherman (op. cit.) unos pasos para el proceso de selección que serían los que más se ajustarían a la empresa en estudio:

- a. Recepción de los solicitantes: El asistente u oficinista del Departamento de Recursos Humanos deberá estar preparado para proporcionar información acerca de la empresa y de los puestos vacantes, además de ayudar al solicitante a llenar la Forma de Solicitud. Un enfoque sincero de ayuda por parte del recepcionista y un medio físico agradable, no solamente son una forma deseable bajo el punto de vista de Relaciones Públicas, sino también puede ayudar mucho a crear el tipo de actividad en el solicitante, y por ende mejorará la comunicación y la cooperación durante el proceso de selección.
- b. Entrevista Preliminar: El propósito principal de la entrevista es eliminar a los solicitantes que no estén calificados.

- c. Formas de Solicitud: La mayoría de las compañías piden al solicitante que llene un formulario que proporcione datos de identificación, tales como: nombre, dirección, número de cédula, seguro social, puesto que está solicitando, y otras informaciones tales como educación, experiencia de trabajo y otros hechos relativos a sus antecedentes, que pueden ser usados para determinar sus aptitudes.
- d. Pruebas de Empleo: Si una revisión de la Forma de Solicitud, revela que no hay información que descalifique al solicitante, éste puede pasar por una o más pruebas psicológicas, de inteligencia, aptitudes y personalidad, las que han sido seleccionadas sobre la base de los requerimientos del puesto y de su valor para predecir el éxito probable del candidato al mismo.
- e. Entrevista: El individuo que pasa las pruebas se encuentra listo para una segunda entrevista. Esta entrevista generalmente tiene el propósito de verificar la información proporcionada en la Forma de Solicitud y de obtener información adicional, que pueda ser usada para determinar las calificaciones del candidato.

- f. Investigación de la Historia Personal: Si la persona que entrevista está satisfecha con el solicitante, como potencialmente adecuado, puede investigar su empleo anterior e historial escolar.

- g. Selección Preliminar en el Departamento de Empleos: En el caso que nos ocupa sería en el Departamento de Recursos Humanos. En este punto del proceso de selección, el departamento ha tramitado los principales pasos para seleccionar al solicitante.

- h. Selección Final por el Supervisor: El jefe inmediato de la sección donde está la vacante debe verificar la selección final entre los individuos referidos a él, por la oficina de personal y dar a conocer sus preferencias.

- i. Examen Físico: El examen físico a menudo es importante en este proceso de selección, debido a que puede ser uno de los pasos más costosos. Por consiguiente, no debe llevarse a cabo, a menos que el candidato haya calificado en los pasos precedentes. Además, es conveniente contar con un examen físico antes de la contratación, con el objeto de que las condiciones clínicas del individuo puedan ser reconocidas en ese momento.

- j. Colocación: El candidato que pase todas las etapas de selección anterior, es asignado a la posición vacante en el cargo donde el Gerente y/o jefe inmediato lo han asignado.

5. Período Probatorio

Podemos considerar período probatorio a la contratación que se le hace a los empleados nuevos por un período de tres (3) meses. Se le aclara a la persona que el nombramiento permanente se le hará sólo si es calificado de buen empleado.

Una vez cumplido los requisitos de la toma de posesión, el Departamento de Recursos Humanos enviará un Memorándum al Gerente y al Jefe de la Sección, con el fin de que lo firme y de ésta manera comunicarle el nombramiento del nuevo trabajador.

Después de designar el empleado como permanente, se le abre una carpeta individual donde habrá de llevarse el desenvolvimiento que como empleado de Distribuidora Guimar, S. A., habrá de tener desde ese momento.

6. Inducción y Capacitación

Estas instrucciones deben consistir en brindar toda información relacionada con la compañía a saber: propósito y objetivo de la misma, papel que desempeña donde va a laborar el trabajador dentro de la empresa, importancia del puesto, políticas, reglamentos y normas de trabajo de la compañía, facilidades y beneficios que se ofrecen a los empleados, horario de trabajo, descanso, salario, reglas de seguridad y se le entregará, también el Reglamento Interno de Trabajo.

El jefe inmediato debe ser el encargado de entrenar al nuevo empleado en sus funciones y deberá, además, informar al Departamento de Recursos Humanos con elementos de juicio, si el nuevo empleado en su tiempo probatorio ha demostrado interés y responsabilidad para poder permanecer o no en la empresa.

a. Orientación:

El Departamento de Recursos Humanos se encargará de dar orientación al nuevo empleado en cuanto a las actividades de la compañía, al igual que proporcionará información en cuanto a condiciones del empleo, los salarios y prestaciones.

Es de suma importancia que se disponga de tiempo suficiente para poder discutir todo lo concerniente al puesto de trabajo y para tratar de establecer una relación cordial entre el nuevo empleado y los demás miembros del grupo. Durante el período de orientación, se debe evitar dar demasiada importancia a reglas y reglamentos sobre lo que no debe hacerse, ya que lo único que se conseguirá es que el programa de orientación adquiera un tono negativo. Explicar solamente la importancia de cumplir con el Reglamento Interno, consideramos que es lo suficiente para que el nuevo empleado se desenvuelva en sus labores de manera positiva.

b. Capacitación:

“La Capacitación en el puesto prevé que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real”.¹³

A continuación se resume un útil sistema paso a paso, para proporcionar la capacitación en el puesto a un nuevo empleado:

“Paso No. 1: Preparación del Aprendiz

- a. Haga que se sienta tranquilo; alivie la tensión.
- b. Explique por qué se le enseña.

¹³ Ibid, pág. 281

- c. Cree interés, aliente las preguntas, entérese de lo que el empleado sabe ya sobre su puesto.
- d. Explique el porqué de todo el puesto y relaciónelo con algún empleo que ya conozca el trabajador.
- e. Coloque al empleado tan cerca sea posible de la posición de trabajo normal.
- f. Familiarice al empleado con el equipo, materiales, herramientas, términos del oficio.

Paso No. 2: Presentación de la Operación

- a. Explique los requerimientos de calidad y cantidad.
- b. Revise el trabajo al ritmo normal.
- c. Realice el trabajo a un ritmo lento varias veces, explicando cada paso. Entre las operaciones, explique las partes difíciles o aquellas en las que sea probable cometer errores.
- d. Revise de nuevo el trabajo lentamente, varias veces, explicando los puntos clave.

- e. Haga que el empleado explique los pasos conforme el instructor realiza el trabajo lentamente.

Paso No. 3: Prueba de Desempeño

- a. Haga que el empleado realice el trabajo varias veces, lentamente, al tiempo que explica cada paso. Corrija las fallas y, si es necesario, realice algunos de los pasos complicados las primeras veces.
- b. El instructor hace el trabajo a un ritmo normal.
- c. Haga que el empleado realice el trabajo aumentando gradualmente la pericia y la velocidad.
- d. Tan pronto como el empleado demuestre la capacidad para hacer el trabajo, déjelo en libertad, pero no lo abandone.

Paso No. 4: Seguimiento

- a. Designe a quién debe recurrir el empleado para obtener ayuda si lo requiere.

- b. Reduzca gradualmente la supervisión, verificando el trabajo ocasionalmente con relación a los criterios de calidad y cantidad.
- c. Corrija los patrones de trabajo defectuoso que empiecen a surgir y hágalo antes de que se conviertan en hábito. Muestre por qué el método aprendido es superior.
- d. Elogie el trabajo satisfactorio; aliente al trabajador hasta que sea capaz de cumplir con los estándares de calidad/cantidad”.¹⁴

Prácticamente, todas las compañías llevan a cabo algún tipo de programa de entrenamiento, por la necesidad que se presenta de enseñar la habilidad necesaria para el trabajo, para la obtención de metas y objetivos de toda empresa.

Esta compañía no es muy grande en cuanto a personal, por tal motivo no se hace necesario crear una división de entrenamiento o capacitación. La responsabilidad de obtener los objetivos y las políticas de entrenamiento, puede recaer sobre los jefes directos donde va a laborar el nuevo empleado.

¹⁴ Ibid, pág. 282

Para lograr que el entrenamiento sea efectivo, el empleado debe ser supervisado de una manera cuidadosa y continua.

El objetivo que se persigue con el entrenamiento al nuevo empleado es asegurar que esté bien capacitado para desempeñar las labores asignadas para que pueda de esta forma incrementar la producción y no obstaculizar la buena marcha de la Empresa.

Existen varios tipos de entrenamiento que son: entrenamiento de escuelas vocacionales o públicas, entrenamiento de aprendices, entrenamiento de vestíbulo y entrenamiento sobre la marcha. Arias Galicia (op. cit.)

Este último tipo de entrenamiento es el que le favorece más a la compañía, ya que inmediatamente el trabajador se le asigne el lugar y tipo de trabajo puede ser instruido por su jefe inmediato o por un empleado experimentado.

Es necesario aclarar, que no sólo a los nuevos empleados, se le debe dar una capacitación de manera continua; sino que deben elaborarse programas de capacitación, entrenamiento, seminarios, etc.; y que los mismo sean programados con regularidad, tanto a los trabajadores del área de venta como a los de oficina, tales como: Curso de Seguridad, Técnicas de Venta, Relaciones Humanas, Técnicas de Oficina, etc.

D. POLÍTICAS A SEGUIR EN LAS RELACIONES LABORALES

1. Relaciones Internas

Para mantener unas relaciones amplias y francas, se hace necesario prestar atención a los siguientes puntos, a través de los cuales se puede encausar a los trabajadores a que se desempeñen en las funciones lo más eficiente posible.

- a. En toda Organización el factor humano es importante, lo que hace necesario fortalecer un sistema de comunicación efectivo entre jefes y subordinados, para eliminar fricciones en el trabajo.
- b. A todos los trabajadores se le debe orientar en cuanto al papel que desempeñan dentro de la compañía, así como también, en sus problemas personales y laborales, encauzándolos adecuadamente para que puedan desempeñarse mejor.
- c. Sería muy saludable, efectuar reuniones ordinarias con la Gerencia y Jefes de las sucursales, con la finalidad de tratar asuntos concernientes a las relaciones con los trabajadores, para así buscar soluciones adecuadas a los problemas y quejas de los trabajadores de las diferentes secciones de la compañía.

- d. La creación de un programa de Bienestar Social, Salud y Seguridad contribuirá al buen mantenimiento de la moral y al estímulo de los trabajadores.

2. Higiene y Seguridad del Personal

♦ Higiene:

Uno de los factores más importantes en una compañía, es la atención que se le preste a la Higiene Ambiental. Algunas enfermedades representan costos innecesarios en el desarrollo de las operaciones dentro de la Empresa, ya que si un empleado se ausenta de su trabajo hay que conseguir alguien que lo reemplace, lo que representa un costo de operación adicional para la empresa.

A continuación detallamos algunas normas de higiene en los sitios de trabajo, según la Oficina de Higiene Ambiental del Ministerio de Salud.

- a. Toda empresa, establecimiento o lugar de trabajo, estará provista de agua fresca y potable en cantidad suficiente para uso de los trabajadores.

- b. Para las oficinas se exigirá un servicio completo para hombres y un servicio completo para mujeres en cuartos separados.
- c. Los pisos de los cuartos de servicios sanitarios deberán ser contruidos de material impermeable, lavable y no resbaladizos y sus paredes revestidas de lozas o material similar hasta una altura de 1.30 metros.
- d. Lavamanos y duchas deberán ser provistos de jabón o productos adecuados en cantidad suficiente para la limpieza y se proveerán toallas de papel para uso de los trabajadores.
- e. Se dotarán de salas de vestuarios, con debida distribución de sexos y provistos de casilleros individuales para guardar ropa de calle y de trabajo, con bancos y asientos en cantidad suficiente.
- f. Cuando la ropa de trabajo esté expuesta a materiales tóxicos o irritantes, tales casilleros deberán tener dos compartimentos; uno para la ropa de trabajo y otro para la de la calle.
- g. Habrá un local para el comedor, el que tendrá todas las facilidades para que el trabajador coma sus alimentos (mesas y sillas en número

suficiente, depósito para colocar los desperdicios de comida, lavamanos).

- h. El área de trabajo será bien ventilada y basada en los conceptos de extracción en eyección de aire fresco.
- i. La empresa saneará el equipo de protección a los trabajadores de acuerdo a la labor que desarrolla: cascos, guantes, zapatos de seguridad, mascarillas, etc.

♦ Seguridad:

Todo buen programa de Administración de Recursos Humanos debe incluir un programa de seguridad, ya que en toda situación de trabajo se corren riesgos de accidentes. Los accidentes siempre son costosos ya que no sólo pueden significar daños materiales, sino que también representan una pérdida de tiempo y de trabajo que puede traducirse en dinero. Por eso es importante que desde el Gerente hasta el empleado de menor jerarquía comprendan y acepten la responsabilidad en cuanto al programa de seguridad.

Aunque se corren pocos riesgos en cuanto a accidentes de oficinas porque son intempestivos, no está de más implantar normas de seguridad para

prevenir lesiones causadas por objetos que caen, por ejemplo máquinas de escribir y otras máquinas de oficina que se resbalan del escritorio o por quedar atrapado entre dos aparatos o anaqueles de archivadores. Todos estos daños pueden ocasionar pérdida de tiempo que obstaculizan las labores en una oficina.

Hemos tomado del libro de Odiorne (1977), algunas medidas correctivas en oficinas:

- a. Orientación a los nuevos empleados sobre los métodos de operación adecuados, con especial hincapié en la propia seguridad y en la ajena.
- b. Fijación de normas para el diseño y cuidado del equipo.
- c. Participación de expertos en seguridad, en lo tocante a planeación de oficina, escaleras, contactos eléctricos, iluminación, etc.
- d. El establecimiento de normas de seguridad y la atención a cualquier cambio en los niveles de la misma deben ser, desde luego, el primer paso que se dé.

Todo jefe de sucursal debe tener la responsabilidad de divulgar las práctica y normas de seguridad en el trabajo. Es importante, también que exista un tablero informativo con afiche que contengan normas y prácticas de seguridad. El material de seguridad para el tablero informativo debe ser preparado por el Departamento de Recursos Humanos con la colaboración de los jefes. Este tablero debe estar colocado en un lugar estratégico, asegurándose así, que el mayor número de empleados pueda leer el material fijado.

Además, debe programarse charlas de seguridad con ayuda de medios audiovisuales, tales como películas y diapositivas. Los temas de estas charlas deben ser escogidos por los jefes de sucursales, los que deben tomar en cuenta las fallas más patentes que se observan en la prevención de accidentes en un momento dado.

Después de presentadas dichas charlas, si se considera necesario se puede distribuir cuestionarios con la finalidad de saber si los empleados han captado el mensaje que se les ha querido llevar.

3. Normas Disciplinarias

Vamos a enunciar algunas reglas generales de disciplinas en el proceso disciplinario, según Odiorne (op. cit.), que serían saludables para la Empresa.

- a. Asegurarse de que las reglas a seguir, sean claras y conocidas por los empleados.
- b. Use una regla de prescripción para valorar los incidentes disciplinarios. Esto implica eliminar el registro de la falta en el expediente del empleado luego de un período de buen desempeño sin nuevos incidentes.
- c. Evite el comportamiento que genere nuevos incidentes.
- d. No aplique el procedimiento en forma contradictoria a los individuos.
- e. Escuche atentamente lo que la otra persona diga en todo momento, y tenga en cuenta la esencia de sus comentarios consignándola en el registro.
- f. Asegúrese de los hechos antes de tomar una decisión.

- g. No salte etapas, en caso de faltas menores, por estar bajo presiones emocionales.
- h. Cuando el empleado sancionado retorna al trabajo, no continúe con el castigo.
- i. Evite las tretas. No haga trampas para incitar a los empleados a violar las reglas.

Las reglas de disciplinas de las empresa Distribuidora Guimar, S. A., están recogidas por el Reglamento Interno Propuesto.

Cualquier incumplimiento en lo reglamentado es causa para aplicar una sanción.

El empleado que infrinja en cualquiera de las normas disciplinarias establecidas en el Reglamento Interno, el Jefe de Sucursal aplicará la sanción a que es merecedor.

4. Bienestar Social

Definiendo los conceptos tenemos que:

Bienestar: Comodidad, vida fácil.

Social: Relativo a la sociedad.

Dentro de toda empresa es imprescindible la implementación de un Sistema de Personal en el cual se programan mecanismos que contribuyan al mejoramiento del recurso humano, no sólo a nivel del desarrollo profesional sino también al desenvolvimiento de ese personal que es el núcleo de toda empresa dentro de la sociedad en que interactúa.

Para ello la elaboración de programas de incentivos, organización de seminarios, establecimientos de líneas de crédito, programas de vivienda, en fin todo lo concerniente al mantenimiento del bienestar del individuo que labora en la empresa.

Es un hecho histórico un tanto paradójico, que el hombre ha tenido la tendencia a preocuparse por las causas materiales y despreocuparse por la condición humana. En un afán de hallar la facilidad, ha crecido en un mundo material de extraordinaria eficiencia valiéndose del conocimiento y aplicación de las ciencias, que a su vez han alcanzado un alto grado de perfeccionamiento. El resultado de este enorme progreso ha sido la pérdida gradual de la propia personalidad y el estrechamiento cada vez más deprimente del campo de acción individual.

Antes, el trabajador se identificaba con su propio trabajo, el cual le proporcionaba, además del medio de procurar su subsistencia, la satisfacción

de realizar una tarea importante y de sentirse un factor necesario para la colectividad. Los sistemas actuales, con su alta tecnología, división del trabajo, producción en masa, mecanización y racionalización, están anulando paulatinamente la personalidad humana y convirtiendo al individuo en un ente más, de todo el proceso productivo. Su participación en las actividades de producción se limita al desempeño de una función mecánica, como parte del proceso.

Tales hecho han producido una reacción entre los individuos que se resisten a ver devorados por el monstruo creado por ellos mismos. Las ciencias sociales se desenvuelven y los hombres empiezan a preocuparse por los hombres, por su posición y su papel en el medio en que actúan y por las relaciones con sus semejantes. La Administración de Recursos Humanos puede ser considerada como una manifestación de este surgimiento de la humanización de los sistemas de producción.

Toda Empresa enfrenta una situación social en la que los participantes colaboran en la consecución de un fin común; el mantenimiento del equilibrio en la interacción de los factores que participan, constituye la esencia de la administración y tal cosa no es sino Administración de Recursos Humanos.

Por todo lo antes expuesto, es menester que el recurso humano, que es el más importante en toda empresa, sea tratado con todas las comodidades para el logro de la máxima eficiencia en el desenvolvimiento de su labor. Para ello es menester la aplicación de ciertas reglas necesarias, tales como:

- ❑ Reclutamiento efectivo y selección imparcial
- ❑ Clasificación efectiva
- ❑ Ubicación efectiva
- ❑ Adiestramiento apropiado
- ❑ Buenas relaciones entre jefes y empleados
- ❑ Evaluación de la eficiencia
- ❑ Disciplina

Todo individuo dentro de una empresa, ya sea privada o estatal está en la obligación de recibir un trato agradable; es decir, a un buen rendimiento, un buen incentivo; en cuanto a la aplicación de amonestaciones, que ésta sea aplicada por igual, es decir que el privilegio no exista.

Tomando en consideración todos estos aspectos se obtendrá el máximo de bienestar del cual debe gozar todo individuo. Por lo tanto, en todo Departamento de Recurso Humano es imprescindible el establecimiento de programas de bienestar social para el personal, ya que esto trae consigo que la maximización del recurso humano se logre y por ende el éxito de toda empresa sea efectivo.

5. Registro del Personal

Un buen control de los registros de los empleados es una fuente de información que le sirve al Jefe de Personal para hacer investigaciones y análisis periódicos con el fin de determinar cualquier situación que se presente con los trabajadores.

Todas las informaciones y trámites de documentos de los empleados deben ser enviados al Departamento de Recursos Humanos y si son documentos que se requieren para la elaboración de planilla, se enviarán después al contador para su trámite y efecto de pago.

Todos los trámites de nombramiento, aumentos de salarios, traslados, ascensos, despidos y renunciaciones se tramitarán en el Departamento de Recursos Humanos.

En el Departamento de Recursos Humanos se debe mantener una carpeta individual para cada empleado en la cual se archivarán todos los formularios efectuados por los mismos.

Es de vital importancia mantener estos registros al día por cualquier información que requiera la Gerencia de algunos de sus empleados.

6. Reglamento Interno de Trabajo

Para lograr una relación obrero-patronal eficiente es necesario un vínculo estrecho entre la Gerencia y el Departamento de Recursos Humanos, con el fin de trazar adecuadas políticas de relaciones con el personal de la compañía.

La participación del Departamento de Personal en cuanto a las relaciones obrero-patronal, consisten principalmente en fijar políticas que ha señalado la empresa en cuanto a la Administración de Personal; cumplimiento del Código de Trabajo, Reglamento Interno y Normas y Principios implantado por la compañía.

En el desenvolvimiento de las operaciones de la empresa es importante que en las relaciones humanas entre jefes y subalternos se le preste la debida atención, para así mantener un equilibrio de relaciones obrero-patronal y que prevalezca una armonía laboral necesaria en toda organización.

Para la empresa Distribuidora Guimar, S. A, hemos elaborado un Reglamento Interno para regular el buen funcionamiento entre el equipo formado por los trabajadores y el empleador, lo cual redundará en una mejor productividad.

En esta Tesis hemos incluido el Reglamento Interno anteriormente señalado, con la finalidad de que el mismo sirva de consulta a otras empresas que presten este mismo servicio u otro similar. (Ver Anexo)

De igual manera en gran medida podría servir de base para las nuevas compañías a formarse en este tipo de servicio a la población.

CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES

El objeto de realizar este trabajo de investigación era obtener la suficiente información que nos permitiera confirmar la necesidad de la creación de un Departamento de Recursos Humanos.

A través de la observación realizada y respaldada por los resultados de la encuesta aplicada, pudimos comprobar que dada la estructura de la empresa objeto de nuestro estudio, se debía proceder a implementar medidas en el área de Recursos Humanos que le permitieran obtener mayores resultados al manejar adecuadamente a su personal brindándole la capacitación, desarrollo y facilidades necesarias para que éste pueda rendir una labor eficiente y de acuerdo a lo que la empresa desea lograr.

A. CONCLUSIONES

1. La empresa en estudio, Distribuidora Guimar, S. A., con su estructura actual no cuenta con las herramientas necesarias para vigilar que la función de Recursos Humanos se dé en un nivel de excelencia.
2. Existen señales de problemas de capacitación, de falta de conocimiento de políticas y de la estructura de la empresa que podrían ser atacados si se implementara la propuesta de la creación del Departamento de Recursos Humanos.

3. No se llevan registros de descripción de funciones y no existe un formato estructurado para realizar las evaluaciones del personal.
4. Se hace necesario la aplicación de un Sistema de Administración de Recursos Humanos con el objeto de buscar normas y técnicas de personal con proyecciones hacia el futuro.
5. El Sub-Gerente de la empresa es el encargado de la Administración del Personal pero considera que éstas funciones deben estar en manos de una persona especializada en cuanto a la administración del recurso humano que favorezca a los empleados y a la compañía.
6. Existe un descontento en cuanto a las políticas de remuneraciones, las cuales por no estar claramente definidas pueden estar confundiendo la opinión de los trabajadores.
7. Se puede inferir que aún cuando al personal le agrada el desempeño de sus funciones, por no llevarse a cabo el estudio de la persona adecuada para el puesto requerido, se tiene personal que pudiera desarrollarse mejor en otras funciones.
8. El recurso más importante en toda empresa, independientemente de la industria o sector económico de que se trate; es el elemento humano.

Los empresarios reconocen que sin el “recurso humano” adecuado resulta imposible conseguir éxito en cualquier actividad.

9. Somos de la firme convicción que la organización interna de la empresa, debe manejarse de una manera eficiente y sencilla, en que todo el personal que pertenece a ella, tenga presente de forma clara, cuales son sus deberes y derechos.
10. Consideramos que la creación del departamento de recurso humano en la empresa se hace eminente, debido a que su relevancia dentro cualquier organización comercial o industrial se ha incrementado de manera constante en los últimos años.

B. RECOMENDACIONES

1. Consideramos importante que la alta gerencia tome las medidas necesarias a fin de que el Departamento de Recursos Humanos se cree o inicie operaciones cuanto antes.
2. Tomando como punto de referencia que el Recurso Humano es un factor importante para el desarrollo de una empresa se hace necesario un buen programa de Administración de Personal por lo

cual recomendamos nuestra Propuesta de un Sistema Administrativo del Recurso Humano en el Capítulo IV de nuestro trabajo, como medio viable para desarrollar esta disciplina en la empresa de forma que afine y perfeccione la actual administración para así optimizar su funcionamiento.

3. Que sea este departamento el encargado de realizar el proceso de Reclutamiento y Selección del personal para luego someterlo a la consideración del departamento o sección que presente la necesidad.
4. Que se cumplan los requisitos a seguir en el proceso de selección para poder tener personal calificado que se pueda desempeñar adecuadamente en la institución.
5. Poner en práctica programas que sirvan para motivar el personal y obtener un mejor rendimiento en sus funciones. Esto se logra conociendo que cosas pueden motivar a los empleados y considerarlas para elaborar programas que conduzcan a satisfacerlos y obtener de ellos un mejor desempeño.
6. Examinar los salarios, y que se les conceda a los empleados un reajuste en sus sueldos a fin de lograr que el funcionario se sienta motivado y se esfuercen al realizar su trabajo.

7. Que el personal del nuevo Departamento de Recursos Humanos sea debidamente capacitado en lo que se refiere a las funciones que se requiere de ellos producto de la nueva estructura de la empresa.
8. Tomar en cuenta los resultados obtenidos en las evaluaciones con el fin de poner en práctica medidas que sirvan para solucionar algunas dificultades e incentivar con ascensos y aumentos de salario a quienes obtengan resultados satisfactorios.
9. Que se le brinde al aspecto humano mayor atención en cuanto a sus necesidades y objetivos, pues ello, inequívocamente, los llevará a aumentar la productividad de su personal.
10. Brindar capacitación no sólo a los nuevos empleados, sino que a todo el personal de la empresa elaborando programas de capacitación, entrenamiento, seminarios, etc.; y que los mismo sean programados con regularidad, tanto a los trabajadores del área de ventas como a los de oficina, tales como: Curso de Seguridad, Técnicas de Venta, Relaciones Humanas, Técnicas de Oficina, etc.
11. Establecer un verdadero Departamento de Recursos Humanos, administrado de manera científica de acuerdo a la realidad laboral

nacional y a los requerimientos derivados del cambio que ha sufrido la empresa.

12. Promover eventos deportivos internos en distintas disciplinas deportivas al personal de la empresa como también actividades infantiles y juveniles en la época de verano.

Sin duda, el seguimiento de estas recomendaciones contribuirán a lograr un incremento de la productividad y calidad del servicio, así como crear un clima laboral que propicie las más estrechas relaciones entre la empresa y su recurso humano.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ACKOFF**, Russell, 1990. **PLANTEAMIENTO DE LA EMPRESA**. Editorial Limusa, México, 157 págs.
- ARIAS GALICIA**, Fernando, 1985. **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**. Editorial Trillas, México, 536 págs.
- ARY**, Donald y **ASGHAR**, Razavich. 1982. **INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN PEDAGÓGICA**. Segunda Edición, Editorial Interamericana, S. A., México, 179 págs.
- BEER**, M., 1990. **DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**. Editorial Cecsá, México, 230 págs.
- CUNNINGHAM**, William y otros, 1991. **INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN**. Grupo Editorial Iberoamérica, México, 513 págs.
- CHIAVENATO**, Idalberto, 1994. **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**. Editorial McGrawHill, México, 520 págs.
- CHOW**, Napoleón, 1982. **TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL**. Tercera Edición. Editorial Universitaria, 297 págs.
- CHRUDEEN**, Herbert y **SHERMAN**, Arthur, 1985. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**. Compañía Editorial Continental, S.A., México, 661 págs.
- DAVIS**, Keith y **NEWTROM**, John, 1993. **COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO**. Editorial McGrawHill, México, 734 págs.
- DESSLER**, Gary, 1991. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**. Editorial Prentice Hall, México, 811 págs.
- DURLING**, Ricardo, 1986. **LA SOCIEDAD ANÓNIMA EN PANAMÁ**. Litografía e Imprenta Lil, S.A., Costa Rica, 410 págs.

- ELORDUY MOTTA**, Juan Ignacio, 1993. **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y RECURSOS HUMANOS**. Editorial McGraw Hill, 184 págs.
- FLIPPO**, Edwin, 1993. **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**. Editorial McGraw Hill, México, 500 págs.
- FRENCH**, Wendell, 1991. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**. Editorial Limusa, México, 656 págs.
- GOMEZ CEJA**, Guillermo, 1994. **PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**. Editorial McGraw Hill, México, 432 págs.
- GRADOS ESPINOSA**, Jaime, 1988. **INDUCCIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**. Editorial El Manual Moderno, S.A., México, 263 págs.
- HAMPTON**, David, 1991. **ADMINISTRACIÓN**. Editorial McGraw Hill, México, 791 págs.
- KOONTZ**, Harold y **WEIRICH**, Heinz. 1994. **ADMINISTRACIÓN**. Editorial McGraw Hill, México, 245 págs.
- LASSER**, J. K., 1991. **INICIACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS NEGOCIOS**. Editorial McGraw Hill, Bogotá, 316 págs.
- ODIORNE**, George, 1977. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**. Librería El Ateneo y Editorial, Argentina, 340 págs.
- MCGEHEE**, William, 1992. **CAPACITACIÓN: ADIESTRAMIENTO Y FORMACIÓN PROFESIONAL**. Segunda Edición. Editorial Limusa, México, 259 págs.
- McGREGOR**, Douglas, 1995. **EL LADO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN**. Editorial McGraw Hill, México, 204 págs.
- MEIGS**, Robert y otros, 1992. **LA BASE PARA LAS DECISIONES GERENCIALES**. Editorial McGraw Hill, México, 670 págs.
- MENDEZ**, Carlos, 1989. **METODOLOGÍA**. Editorial McGraw Hill, Colombia, 129 págs.
- MINTZBERG**, Henry, 1993. **EL PROCESO ESTRATEGICO**. Editorial McGraw Hill, México, 1207 págs.

- MUCHINSKY, Paul, 1994. PSICOLOGÍA APLICADA AL TRABAJO.** Editorial Desclee de Brouwer, S. A., España, 655 págs.
- NASH, Michael, 1988. CÓMO INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL RECURSO HUMANO.** Editorial Norma, Colombia, 281 págs.
- RACHMAN, David, 1991. INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS.** Editorial McGraw Hill, Colombia, 694 págs.
- RESNIK, Paul, 1995. EL LADO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN.** Editorial McGraw Hill, México, 204 págs.
- SCHEIN, Edgar, 1991. PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN.** Editorial Prentice-Hall, México, 252 págs.
- STANTON, Erwin, 1990. SISTEMAS EFECTIVOS DE SOLICITUD Y SELECCIÓN DE PERSONAL.** Editorial Limusa, México, 199 págs.
- SWAN, Williams, 1993. COMO ESCOGER EL PERSONAL ADECUADO.** Editorial Norma, Bogotá, 244 págs.
- WORTHY, James, 1987. LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y SU PERSONAL.** Editorial Roble, México, 268 págs.

DICCIONARIOS

- DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA,** Décima Edición, Editorial Calpe, S.A., España, 312 págs.
- EL PEQUEÑO ESPASA,** 1994. Segunda Edición. Editorial Espasa Calpe, S.A., Madrid, 1454 págs.
- LOPEZ, G., 1986. DICCIONARIO DE SINÓNIMOS Y ANTÓNIMOS DE LA LENGUA ESPAÑOLA.** Primera Edición, Editorial Alfredo Ortells, S. L., Valencia, 113 págs.

DOCUMENTOS OFICIALES

FABREGA, J. y otros, 1995. **CÓDIGO DE TRABAJO.** Impresora Panamá, S. A., Décima Cuarta Edición, Panamá, 810 págs.

FABREGA, Jorge y CASTILLERO, Cecilio, 1973. **CÓDIGO DE COMERCIO DE PANAMÁ.** Litno-Impresora Panamá, Panamá, 642 págs.

FABREGA, Ramón y BOYD GALINDO, Mario, 1985. **CÓDIGO FISCAL DE PANAMÁ.** Imprenta Lil, S. A., Panamá, 944 págs.

ENTREVISTAS

BATISTA, Faustino. Administrador, Distribuidora Guimar, S. A., Sucursal David, enero de 1997.

CEDEÑO, Maximino. Gerente General, Repuestos Armax, Sucursal Las Tablas, noviembre de 1997.

CHU, Franklin. Gerente General. Electro Inyección Diesel Chu. Panamá. Julio de 1998.

HIM, Balbino. Gerente General. Repuestos Mundiales. Panamá, agosto de 1998.

PÉREZ, Guillermo. Gerente General, Distribuidora Guimar, S. A., Oficina Principal en Panamá, junio de 1998.

SAAVEDRA, Gustavo. Ejecutivo de Ventas. Auto Partes Saavedra. Sucursal Chitré, febrero de 1998.

SANDOVAL, Roberto. Gerente Administrativo. Auto Partes Japonesas, S. A. Panamá, abril de 1998.

TELLO, Agustín, Administrador, Distribuidora Guimar, S. A., Sucursal Chitré, febrero de 1998.

YAU, Jorge. Gerente General. Repuestos Continentales. Panamá, abril de 1998.

ANEXOS

NOMBRE

EDUCACIÓN:

Primaria: _____

Secundaria: _____

Universidad: _____

Escuela Vocacional: _____

Cursos Especiales: _____

Detalle Otras Habilidades o Conocimientos: _____

EXPERIENCIAS LABORALES:

Nombre de la Empresa: _____ Teléfono: _____

Puestos Desempeñado: _____ Departamento: _____

Desde- Hasta (Fecha): _____ Salario Mensual: _____

Nombre de la Empresa: _____ Teléfono: _____

Puestos Desempeñado: _____ Departamento: _____

Desde- Hasta (Fecha): _____ Salario Mensual: _____

Nombre de la Empresa: _____ Teléfono: _____

Puestos Desempeñado: _____ Departamento: _____

Desde- Hasta (Fecha): _____ Salario Mensual: _____

Motivo de su salida del último empleo: _____

CARGO QUE SOLICITA: _____

SALARIO DESEADO B/. _____

NOTA: Si en el transcurrir del un año no se le ha llamado, esta solicitud será anulada.

FIRMA DEL SOLICITANTE: _____

ANEXO No. 2**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

LA EMPRESA Distribuidora Guimar, S. A., con domicilio en _____, representada por _____, varón, panameño, inscrita en el Registro Público Tomo 264912, Folio 36806, Asiento 0044, y por la otra parte _____, de ____ años de edad, estado civil _____, panameño, con cédula de identidad personal No. _____, con domicilio en la ciudad de _____, en su calidad de **TRABAJADOR**, hemos celebrado **CONTRATO DETRABAJO DE ACUERDO** con lo siguiente:

PRIMERO: EL TRABAJADOR declara que reside en: _____

SEGUNDO: EL TRABAJADOR declara que viven y dependen de él: _____

TERCERO: El presente Contrato es por _____. Queda acordado por ambas partes que el trabajador estará sujeto a un período de prueba de tres (3) meses. Durante dicho período de prueba, cualquiera de las partes podrá dar por terminada la relación de trabajo sin responsabilidad alguna para ellos.

CUARTO: EL TRABAJADOR prestará servicios como _____
Sus funciones serán: _____

Además, EL TRABAJADOR podrá ejecutar servicios conexos o relacionados con lo anterior, de acuerdo con las necesidades de LA EMPRESA y las costumbres del oficio.

QUINTO: EL TRABAJADOR recibirá en concepto de salario por parte de EL TRABAJADOR, la suma de B/._____ (_____). Al hacer el pago EL EMPLEADOR hará las deducciones que ordene la Ley y deducirá también los anticipos que haya hecho EL TRABAJADOR.

SEXTO: La jornada ordinaria de trabajo serán de _____ a _____ y de _____ a _____.
El día (s) de descanso del TRABAJADOR serán _____.

SÉPTIMO: Como constancia de aceptación se firma el presente Contrato de Trabajo en la ciudad de Panamá, a los _____ días del mes de _____ de 19____.

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

Cédula No.

Cédula No.

ANEXO No. 3**EVALUACIÓN DE PERSONAL**

Nombre: _____

Período: _____

Puesto: _____

Nombre del Supervisor: _____ Sección: _____

Fecha: _____ Tiempo en el empleo: _____

Conocimiento del Trabajo:

1. Requiere adiestramiento básico, hace cosas inútiles en su trabajo.
2. Tiene un conocimiento inadecuado, necesita más entrenamiento.
3. Tiene un conocimiento aceptable, podría esforzarse en mejorar.
4. Conoce la mayor parte del trabajo.
5. Comprende y domina todo lo que hay que saber sobre el puesto.

Eficiencia del Trabajo y Calidad del Mismo

1. Lerdo, desordenado, trabajo inaceptable, algunas veces su trabajo tiene que ser repetido después de hecho.
2. Ocasionalmente descuidado, desordenado, constante corrección y supervisión.
3. Trabajo aceptable, necesita supervisión periódica.
4. Eficiente, rara vez amerita corrección, buena calidad.
5. Mucha eficiencia, no necesita supervisión.

Responsabilidad

1. Con frecuencia falta o llega tarde. Hay que llamarle la atención constantemente.
2. A veces descuida el cumplimiento de las labores dentro del tiempo previsto.
3. Acepta responsabilidad, pero no la busca. Cumple con lo estrictamente necesario
4. Consciente, trata de cumplir con todas sus obligaciones.
5. Excepcional, es muy eficiente para planear, organizar y supervisar su trabajo, puntual y cuidadoso.

Iniciativa

1. Requiere instrucciones precisas y corrección constante.
2. Requiere asistencia y guía constante.
3. Rutinario.
4. Bueno, ha sugerido métodos de trabajo más ventajosos y rápidos.
5. Excelente, frecuentemente presenta recomendaciones prácticas para mejorar las políticas de la empresa.

Cantidad de Trabajo

1. Inaceptable. Se le dificulta cumplir con las exigencias del trabajo.
2. Bajo el promedio. Algunas veces su rendimiento decae. Debería hacer mayores esfuerzos por mejorar.
3. Promedio, debería estar rindiendo más.
4. Bueno, cumple a cabalidad lo que se espera de él.
5. Excelente, sería capaz de cumplir más funciones (o producir más) de lo que se ha asignado.

Actitud

1. Negativo, quejas permanentes, problema continuo.
2. No siempre acepta de buen modo sugerencias y correcciones.
3. Regular, indiferente a cualquier esfuerzo adicional.
4. Muy buena, colabora amablemente. Se interesa por el trabajo.
5. Excelente, entusiasta, comprensivo, cooperador, leal en cualesquiera circunstancias.

Relaciones Humanas

1. Deficiente, grosero, antipático.
2. Regular, sin modales, desatento.
3. Bueno, corto, introvertido.
4. Muy bueno, magníficos modales.
5. Excelente, se esfuerza extraordinariamente por ser agradable a todos.

Cooperación

1. Total falta de Cooperación.
2. Sólo participa si es obligatorio.
3. Voluntariamente participa, una que otra vez, en labores conjuntas con sus compañeros.
4. Adecuada, participa en la asistencia a sus compañeros.
5. Excepcional, total respaldo al grupo, constantemente ayuda a aligerar las tareas de los demás.

Apariencia Personal

1. Deficiente, presentación inadecuada permanentemente.
2. Regular, presentación inadecuada ocasionalmente, de vez en cuando se presenta sucio y desaliñado.
3. Bueno, mínimo aceptable. Limpio pero falta mayor cuidado en su persona.
4. Muy bueno, buena presentación. Ropa y personal limpia.
5. Excelente, siempre bien presentado, bañado, peinado, ropas y zapatos limpios, hace buen uso del uniforme.

Potencialidad

1. Deficiente, negativo a todo esfuerzo.
2. Regular, indiferencia a cualquier esfuerzo.
3. Bueno, aceptable posibilidades si le ofrecen.
4. Muy bueno, está haciendo esfuerzo por mejorar.
5. Excelente, en busca permanente de mejorarse, continúa estudios y busca la asesoría de personas de mayor experiencia.

EVALUACIÓN TOTAL: _____

Sobresaliente (40 a 50), Bueno (39 a 30), Regular (29 a 20), Insatisfactorio(-20)

Comentarios Generales: _____

Jefe Inmediato

Trabajador

ANEXO No. 4

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

En cumplimiento a lo ordenado en el Artículo sesenta y cuatro (64) del Código de Trabajo, la Sociedad DISTRIBUIDORA GUIMAR, S.A., expide el presente Reglamento Interno de Trabajo, previamente aprobado por el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social.

ARTÍCULO I: Este reglamento interno regula las relaciones entre la empresa denominada DISTRIBUIDORA GUIMAR, S. A., y los empleados que presten servicios en dicha empresa.

ARTÍCULO II: El horario de entrada y salida será el siguiente:

- | | |
|------|---|
| | a) Personal de Oficina: 8:00 a.m. – 12:00 / 1:00 p.m. – 5:00 |
| p.m. | b) Personal de Venta(1): 8:00 a.m. – 12:00 / 1:00 p.m. – 5:00 |
| p.m. | |
| | c) Personal de Venta(2): 8:00 a.m. – 12:00 / 2:00 p.m. – 6:00 |
| p.m. | |

ARTÍCULO III: El tiempo destinado para período de descanso será de diez (10) minutos durante la primera jornada.

ARTÍCULO IV: El momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de Trabajo es el señalado en el Artículo II de este Reglamento en el lugar donde opere la empresa.

ARTÍCULO V: Los pagos se efectuarán en el local de la empresa en la forma siguiente: los días 15 y 30 de cada mes.

ARTÍCULO VI: Queda expresamente prohibido a los trabajadores lo siguiente:

- a) Fumar dentro del área de la empresa.
- b) Introducir o consumir bebidas alcohólicas en el área de la empresa.

- c) Comer dentro de las áreas de trabajo y fuera del sitio que la empresa reserve para ese fin.
- d) Presentarse en el trabajo en estado de ebriedad o bajo la influencia de drogas tóxicas.
- e) Portar armas durante las horas de trabajo. Se exceptúan los veladores, serenos o aquellos empleados para quienes la empresa haya obtenido permiso especial de las autoridades competentes.
- f) Emplear el equipo que se le hubiera encomendado en usos que no sean del servicio de la empresa u objeto distinto a aquel a que están destinados.
- g) Hacer dentro del establecimiento, en horas de labor, propaganda o colecta de fondos.
- h) Suspender sus labores sin causa justificada o sin licencia del patrono.
- i) Faltar al trabajo sin causa o sin permiso del patrono.
- j) Ejecutar actos que pongan en peligro la seguridad propia, de sus compañeros de trabajo o la de terceras personas así como la de los establecimientos o lugares en que trabajen.
- k) Tomar del establecimiento mercancías sin el correspondiente permiso.

ARTÍCULO VII: Las medidas disciplinarias que podrán aplicar DISTRIBUIDORA GUIMAR, S.A., a sus empleados serán las siguientes:

- a) Amonestación privada. Si reitera en la falta, amonestación escrita.
- b) Suspensión del trabajo de uno (1) a tres (3) días, sin derecho a sueldo.
- c) Despido en la forma prevista en la Ley Laboral.

El empleado que llegue tarde al trabajo con más de diez (10) minutos de atraso podrá ser sancionado la primera vez con suspensión sin derecho a sueldo durante todo el día. La primera reincidencia en el mes se sancionará con dos días de suspensión, ambas sin derecho a sueldo. Ningún empleado podrá faltar temporalmente a su trabajo sin autorización previa del Gerente o Jefe de Sucursal o sin darle aviso inmediato en caso de existir causa justificada para tal ausencia.

ARTÍCULO VIII: El fumar dentro del área de la empresa; introducir o consumir bebida alcohólicas en el área de la empresa; comer dentro de las áreas de trabajo y fuera del sitio que la empresa reserve para este fin; presentarse al trabajo en estado de ebriedad o bajo la influencia de drogas tóxicas; el hacer dentro del establecimiento, en horas de labor, propaganda o colecta de fondos; el suspender labores sin causa justa o sin licencia del patrono y el faltar al trabajo sin justa causa o sin permiso del patrono, dará lugar a la suspensión del trabajo de uno (1) a tres (3) días sin derecho a sueldo.

La infracción de las prohibiciones previstas en los acápites e, f, j y k del artículo VI, dará lugar al despido en la forma prevista en la Ley Laboral.

ARTÍCULO IX: Las peticiones de mejoramiento y los reclamos en general deberán presentarse en forma verbal o escrita al Gerente de la empresa o al Jefe de Sucursal.

ARTÍCULO X: DISTRIBUIDORA GUIMAR, S. A., se reserva el derecho a exigir a todo empleado que preste servicio en el establecimiento, se someta a exámenes médicos periódicos y velará porque se

cumplan las medidas profilácticas que dicten las autoridades correspondientes.

El empleado que sufra algún accidente de trabajo o enfermedad profesional deberá comunicarlo de inmediato al Gerente de la empresa o al Jefe de Sucursal.

ARTÍCULO XI: En relación con el trabajo de menores o mujeres, la empresa se ajustará a las disposiciones del título Octavo del Código de Trabajo (artículo 85 al 99). En ningún caso los menores y las mujeres desempeñarán labores que el Código de Trabajo o los Reglamentos de higiene y seguridad señalen como insolubles o peligrosos.

ARTÍCULO XII: Al solicitar trabajo en la empresa todo aspirante debe presentar la documentación siguiente:

- a) Certificado de trabajo del antiguo empleador, si cuenta con experiencia.
- b) Certificado de salud de que no sufre enfermedad infecto-contagiosa.
- c) Certificado de buena conducta expedido por la oficina del Estado que corresponda.

En fe de lo cual se expide el presente Reglamento Interno de Trabajo en la ciudad de Panamá, a los ____ días del mes de _____ de 19____, para regir quince (15) días después de su aprobación.

Gerente General